

# Sisäinen kriisiviestintä normaaliolojen häiriötilanteessa Meilahden sairaala- alueella

Vuorela, Janne

2015 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Sisäinen kriisiviestintä normaaliolojen häiriötilanteessa Meilahden sairaala-alueella

Janne Vuorela  
Kriisi- ja erityistilanteiden  
johtaminen YAMK  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2015

Janne Vuorela

**Sisäisen kriisiviestintä normaaliolojen häiriötilanteessa Meilahden sairaala- alueella**

Vuosi 2015 Sivumäärä 76

---

Opinnäytetyössä tutkittiin sisäistä kriisiviestintää Meilahden sairaala-alueella normaaliolojen häiriötilanteissa. Aihetta lähestyttiin sairaalakiinteistöjen ja niiden tukitoimintojen näkökulmasta ja tavoitteena oli selvittää, millainen on hyvä toimintamalli sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustui varautumiseen, riskeihin ja sisäiseen kriisiviestintään. Tutkimuskysymyksiä: 1) Mikä taho käynnistää sisäisen kriisiviestinnän, 2) Milloin ja millaisessa tilanteessa pitää viestiä, 3) Millä välineillä sisäistä kriisiviestintää hoidetaan? Tarpeen oli myös selvittää, mitä kehittämistä sisäisessä kriisiviestinnässä on antaa sen perusteella konkreettisia parannusehdotuksia. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin normaaliolojen häiriötilanteisiin, joissa HUS:n ulkopuolista johtamistahoa ei ole paikalla. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi häiriöt kiinteistötekniisissä, kunnallistekniisissä tai logistisissa järjestelmissä.

Opinnäytetyö tehtiin laadullisella menetelmällä haastatteleamalla kahta ryhmää. Toisessa ryhmässä oli viestintä-, turvallisuus- ja kiinteistöalan henkilöstöä ja toisessa osastonhoitajia ja vuorovastaavia eri Meilahden sairaala- alueen sairaalarakennuksista. Näin saatiin kaksi erilaista näkökulmaa sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi. Kumpikin haastattelu analysoitiin erikseen sisällönanalyysiä käyttäen. Analyysin lopputuloksena syntyivät vastaukset tutkimuskysymyksiin ja niiden perusteella annettiin ehdotus sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi tulevaisuudessa Meilahden sairaala-alueella.

Kummallakin ryhmällä oli hieman erilainen näkökulma aiheeseen. Viestintä-, kiinteistö- ja turvallisuusalan henkilöstön mielestä Meilahden sairaala- aluetta on tarkasteltava yhtenä kokonaisuutena, kun sitä vastoin terveydenhuoltohenkilöstö lähestyi aihetta lähinnä sen osaston tai kiinteistön näkökulmasta, jossa he työskentelevät. Yhteistä kummallekin ryhmälle oli, että sisäistä kriisiviestintää pitäisi kehittää Meilahden sairaala-alueella yksinkertaisempaan ja järjestelmällisempään suuntaan. Terveystenhuoltohenkilöstön työpanos tarvitaan potilaiden hoitamiseen, joten alkutoimenpiteiden jälkeen muun tahon toivottiin hoitavan sisäisen kriisiviestinnän. Myös viestintä-, turvallisuus- ja kiinteistöalan henkilöstön mukaan sisäisen kriisiviestinnän tulisi olla keskitettyä ja hoitua ammattilaisten toimesta.

Asiasanat: Varautuminen, riskit, sisäinen kriisiviestintä, normaaliolojen häiriötilanne

Vuorela Janne

**The internal crisis communication and the normality of disruption in Meilahti hospital area**

Year	2015	Pages	76
------	------	-------	----

This thesis studied the internal crisis communication and normal disruptions in Meilahti hospital area. The subject was approached from the perspective of the hospital property and their support functions and the aim was to find out what kind of model would be a good approach to arrange the crisis communication in Meilahti Hospital area. The theoretical framework is based on a strong; preparedness, risk and internal crisis communication. The research questions were to find out 1) Which operator starts the internal crisis communication, 2) When and in what kind of situations is there a need to communicate, 3) What kind of tools are used during the internal crisis communication. Also it was necessary to find out is there a need for development in the internal crisis communication and on what basis should there be given concrete suggestions for improvement. This thesis is focused on the usual fault situations in which the HUS external management entity is not present. Such situations may be disorders of buildings, municipal engineering or logistics- organized systems.

This thesis was based upon a qualitative method and the research was carried out by interviewing two groups. The second group consisted of communication, safety and real estate staff and the other group was consisted department managers and persons who were responsible within the department. This resulted in two different viewpoints as to how to arrange the internal crisis communication. Each interview was analyzed separately using content analysis. Answers to the research questions were found in the analysis. On the basis of the answers there was produced a scheme as how it would be reasonable to arrange in the future the internal crisis communication in Meilahti hospital area.

Each group had a slightly different perspective on the topic. Communications, real estate and security personnel considered the Meilahti hospital area as a whole, while the health personnel mainly considered a department or from a perspective of the property which they mainly worked with. Common perspectives, however, were that the internal crisis communication should be developed in the Meilahti hospital area in a simpler and more systematic way. Health care staff work effort is needed to treat patients through initial measures, and that is was hoped that the internal crisis communications could operate and take care of greater also. Also specifically according to safety, and real estate personnel, that the internal crisis communication should be centralized, and taken care of by the professionals.

Keywords: Preparation, risks, internal crisis communication, interference situation in normal circumstances

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Kriisiviestintä .....	8
2.1	Kriisiviestintään valmistautuminen organisaatiossa.....	9
2.2	Varautuminen ja riskit .....	10
2.3	Tilannekuva ja tilannetietoisuus .....	14
2.4	Kriisi ja normaaliolojen häiriötilanne .....	16
2.5	Kriisijohtaminen ja häiriötilanteiden hallinta.....	19
2.6	Viestintä häiriötilanteissa ja häiriötilanteiden jälkeiset toimenpiteet.....	21
2.7	Sisäinen viestintä ja tiedonkulku.....	24
3	Meilahden sairaala-alue.....	25
3.1	Meilahden tornisairaala ja Meilahden kolmiosairaala.....	27
3.2	Syöpätautien klinikka, Silmä- korvasairaala ja Meilahden psykiatriset poliklinikat	27
3.3	Lastenkliniikka, Lastenlinna ja Naistenkliniikka .....	28
3.4	Haartmanin sairaala .....	29
3.5	Hallintokeskus, materiaalikeskus, palvelukeskus, voimakeskus ja kiinteistöhuolto	29
3.6	Terveystieteiden keskuskirjasto ja tutkimus- ja opetuskeskus Biomedicum Helsinki 1-2.....	29
4	Häiriötilanteiden viestinnän keinoja ja viestinnän varajärjestelmät .....	30
5	Työn tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	33
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	33
5.2	Aineiston keruu ja toteutus .....	35
5.3	Aineiston analysointimenetelmä ja analysointi .....	38
6	Eettisyys ja luotettavuus .....	41
7	Tutkimustulokset.....	43
7.1	Viestintä, kiinteistö- ja turvallisuusalan henkilöstö .....	43
7.1.1	Varautuminen, riskit, tilannekuva, tilannetietoisuus kriisiviestintä ja normaaliolojen häiriötilanne .....	44
7.1.2	Kriisiviestinnän käynnistyminen .....	45
7.1.3	Milloin ja millaisessa tilanteessa täytyy viestiä?.....	46
7.1.4	Kriisiviestinnän välineet.....	47
7.2	Osastonhoitajat ja vuorovastaavina työskentelevät .....	48
7.2.1	Varautuminen, riskit, tilannekuva, tilannetietoisuus kriisiviestintä ja normaaliolojen häiriötilanne .....	48
7.2.2	Kriisiviestinnän käynnistyminen .....	49
7.2.3	Milloin ja millaisessa tilanteessa täytyy viestiä?.....	50

7.2.4 Kriisiviestinnän välineet.....	51
8 Johtopäätökset .....	52
9 Konkreettisia parannus ja kehittämis ehdotuksia .....	55
10 Pohdinta .....	59
Lähteet .....	68
Kuvat.. .....	71
Kuviot.. .....	72
Taulukot .....	73
Liitteet .....	74

## 1 Johdanto

Monet viime vuosina tapahtuneet laajamittaiset häiriötilanteet kuten kesäisin ja talvisin riehuneet voimakkaat myrskyt ovat korostaneet varautumisen, johtamisen ja viestinnän merkityksen erilaisten kriisitilanteiden onnistuneessa hoitamisessa ja niistä palautumisessa. Näistä tilanteista saadut kokemukset ovat osoittaneet, että onnistuneen viestinnän perusta luodaan päivittäisellä yhteistoiminnalla, selkeiden käytäntöjen luomisella ja harjoittelemalla viestintätilanteita sekä ottamalla opiksi jo koetuista tilanteista. (Valtioneuvosto 2013, 7.)

Nykyisessä maailmanlaajuisessa toimintaympäristössä yhteiskunnan toiminnot ovat verkottuneet, teknistyneet ja monimutkaistuneet, minkä seurauksena toimintojen vikaherkkyys ja häiriöalttius sekä keskinäisriippuvuus ovat lisääntyneet. Perustoiminnot nojaavat edelleen energiajärjestelmien, tietoliikenteen, viestiyhteyksien ja tietojärjestelmien häiriöttömään toimintaan. Tärkeää on, että organisaatiot pystyvät jatkamaan toimintaansa ja hoitamaan velvoitteensa mahdollisimman häiriöttömästi kaikissa tilanteissa. (Turvallisuus- ja puolustusasiain sihteeristö 2012, 5.)

Pitkälle globalisoituneessa maailmassa organisaatioiden viestintään kohdistuu yhä suurempia haasteita. Ympäri vuorokauden toimiva uutistenvälitys ja kansalaisyhteiskunta, jolla on aina viestivälineet mukana, ovat valppaita reagoijia. Nämä vaativat ennakoivaa ja nopeaa viestintää kaikilta organisaatioilta ja yhteisöiltä. Viestinnän on organisaation johdolle tärkeä menestymisen edellytys ja viestinnän on oltava lähellä johtoa, jotta se toimii hyvin ja ajan tasaisesti. (Ulkoasiainministeriö 2011, 5.)

Muutosten keskellä monet viestinnän lainalaisuudet ovat pysyneet ennallaan. Kriisiviestinnän organisointi, valmistautuminen kriiseihin ja oivaltava reagointi tilanteisiin on perustana kaikelle toiminnalle. Sisäinen viestintä on tärkeä osa kriisitilanteiden tiedonkulkua. Aina on parempi ehkäistä ongelmat etukäteen kuin korjata jälkiä, mutta parhaimmastakin ennakkoinnista ja varotoimista huolimatta onnettomuuksia ja häiriötilanteita tapahtuu ja silloin tarvitaan viestintää. On myös monia kriisejä, joissa viranomaisista ei ole apua. Monet nykyisistä kriiseistä pyörivätkin organisaation tai yksittäisen ihmisen maineen ympärillä. (Karhu & Henriksen 2008, 11.)

Meilahden sairaala-alueella on Museoviraston (2009) mukaan sairaalarakennuksia 1930-luvulta 2000-luvulle ja Museovirasto on luokitellut Meilahden sairaala-alueen valtakunnallisesti merkittäväksi rakennetuksi kulttuuriympäristöksi. Tälläkin hetkellä Meilahden sairaala-alueella on menossa mittavia rakennus- ja saneeraus töitä. Koska Meilahden sairaala-alue on rakentunut pitkän ajan kuluessa, ei rakennuksissa Lindströmin (2014) mukaan ole yhteensopivia viesti- ja

tiedotus- järjestelmiä. Hän jatkaa myös, että oman hankaluutensa viestinnälle asettaa, että alueella on eri toimijoiden rakennuksia.

Tämän työn tarkoituksena on selvittää sisäistä kriisiviestintää normaaliolojen häiriötilanteessa Meilahden sairaala-alueella ja tavoitteena on selvittää, millainen olisi hyvä toimintamalli sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi. Tutkimuskysymyksinä on saada selville, mikä taho sisäisen kriisiviestinnän käynnistää, milloin ja minkälaisessa tilanteessa pitää viestiä ja millä välineillä sisäistä kriisiviestintää hoidetaan. Tarpeen on myös selvittää, mitä kehittämistä sisäisessä kriisiviestinnässä mahdollisesti on, ja antaa sen perusteella tarvittaessa konkreettisia parannusehdotuksia. Tällä hetkellä Meilahden sairaala-alueella ei ole suunnitelmaa tai toimintamallia sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi normaaliolojen häiriötilanteessa, joten tällaisen toimintamallin luomiselle on tarvetta. Yleisesti sisäisessä viestinnässä noudatetaan HUS:n yleisten periaatteiden mukaisesti linjaorganisaation johtovaltasuhteita. Työn aihetta lähestytään sairaalakiinteistöjen ja niiden tukitoimintojen näkökulmasta. Muitakaan sairaala-alueen rakennuksia ei aivan kokonaan sivuuteta, ja työn tulosten pyritään olevan sovellettavissa koko sairaala-alueelle.

## 2 Kriisiviestintä

Viestinnästä on tullut aikamme yleiskäsite. Elämme viestintäyhteiskunnassa ja maailmamme täyttyy viesteistä. Olemme sekä viestien tuottajia, vastaanottajia että tulkitsijoita. Viestintä sanana tarkoittaa sanomaa, huhua tai uutista. Viestintä on monimutkainen tapahtuma tai prosessi, jonka vaikutuksia on vaikea ennustaa. Viestinnässä on aina kysymys sekä ihmisten välisistä suhteista että teknisestä prosessista. Viestin muoto voi olla yhtä tärkeä kuin sisältö. Viestinnän on todettu myös rakentavan ja vahvistavan kulttuuria tai työyhteisön yhteisöllisyyttä, joten viestinnällä on laajempaakin merkitystä. Viestinnästä puhutaan eri tasoilla ja yhteyksissä. Viestintää tapahtuu kaikkialla: yksilöiden, yhteisöjen, valtioiden tai kulttuurien välillä. Viestintä voi olla henkilöltä henkilölle viestintää tai tietoverkkoja hyödyntävää tai vuorovaikutteista viestintää. Joukkoviestintä on yksi viestinnän muoto, jossa viestitään yhtäaikaaisesti monille erilaisilla välineillä käyttäen. Viestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan myös viestintävälineitä kuten radiota, televisiota, matkapuhelimia ja muutakin verkkoviestintää, jotka mahdollistavat viestien liikkumisen ja uudenlaisen vuorovaikutuksen. (Juholin 2006, 16.)

Kriisiviestinnän periaatteita ovat nopeus, avoimuus, rehellisyys ja varsinkin nykyisin myös aloitteellisuus. Nopeus ei kuitenkaan tarkoita hätiköintiä ja avoimuus ei tarkoita sitä, että kriisitalanteessa pitäisi levittää kaikki menneisyyden ongelmat esille. Rehellisyydelle ei ole vaihtoehtoja. Kriisiviestinnän on oltava luotettavaa, aktiivista ja avointa tiedonvälitystä olennaisista asioista. Jotta vastaanottajille muodostuisi oikea tilannekuva, on tietojen oltava oi-



keita ja riittäviä. Kriisiviestintä ei ole mitenkään erilaista viestintää organisaation tavalliseen viestintään verrattuna. Samat lainalaisuudet toimivat niin arkipäivän tilanteessa kuin kriisin aikana. Merkittävin ero on tehokkuudessa, nopeudessa ja tilannetajulla. Kriisiviestintä on tehostettua viestintää tilanteessa, jossa yhteisön toimintaedellytykset tai muut intressit ovat vaarassa. (Karhu & Henriksson 2008, 27–28.)

## 2.1 Kriisiviestintään valmistautuminen organisaatiossa

Kriisiviestintä käsitteenä voi olla harhaanjohtava, jos se sisältää oletuksen että viestinnän avulla kriisistä päästään eroon. Hyvin hoidettu kriisiviestintä on tilanteessa välttämätöntä, mutta sen avulla kriisi ei poistu. Kriisiviestintä ei poikkea yhteisöviestinnän normaalioloista muuten kuin, että asiat tehdään ja tapahtuvat päivittäistä toimintaa nopeammin. On jopa epäilyttävää, jos viestintä kriisitilanteessa eroaa huomattavalla tavalla tavallisesta viestinnästä. (Juholin 2006, 299.)

Poikkeus,- tai kriisitilanteiden ensimmäinen määriteltävä asia on, mikä on kriisi ja miten se eroaa normaalitilanteesta. Lehtosen (2009, 9) mukaan tapahtuma sinällään ei ole kriisi, vaan se on tai siitä kehittyy kriisi vasta, kun se uhkaa organisaation toimintaa tai sen nauttimaa luottamusta. On yhtä vaarallista käynnistää kriisiviestintä silloin, kun kriisiä ei ole, kuin jatkaa normaalia toimintaa kriisitilanteessa ikään kuin kriisiä ei olisi. Kriisiviestinnässä korostetaan ennakkoivaa toimintaa ja myös kriisistä oppimista. Ennakoivalla toiminnalla tarkoitetaan myös oman toiminnan ja laadun kehittämistä. Yhtäkkiä sattuvien erilaisten kriisitilanteiden osalta kriisin tunnusmerkit ovat selvät, sen sijaan hiipivien tai hiljalleen kehittyvien kriisien tunnusmerkkejä on usein vaikea antaa etukäteen. Toinen kriisiviestintää koskeva päätös koskee strategiaa, jolla ohjataan toimintaa kriisitilanteessa. Viestiä voidaan sekä sisäisesti että ulkoisesti erilaisissa poikkeustilanteissa ainakin neljällä eri tavalla: vetäydytään tilanteesta eikä haluta kommentoida, vastataan kun kysytään, pyritään aktiivisesti esittämään oma selitys tapahtuneesta tai otetaan asia esiin ensimmäisten merkkien ilmaantuessa ja annetaan olemassa oleva tieto, jota täydennetään sitä mukaa kun uutta tietoa saadaan. (Juholin 2006, 300–301.)

Monissa organisaatioissa kriiseihin saatetaan valmistautua ilman kunnollista suunnittelua, ja kaikki saatetaan laskea huonosti harjoitellun, testatun ja kauan sitten päivitetyn ohjeiston varaan. Vajavainen suunnitelma osoittautuu yleensä hyödyttömäksi kriisin iskiessä. Kriisiviestinnän neljä vaihetta ovat ennakointi, valmistautuminen, toiminta ja jälkihoito. On viisasta ennakoida mahdollisia kriisejä ja häiriötilanteita, sillä kaikkea voi tapahtua ja tapahtuukin. Valmistautumiseen kuuluvat kirjalliset kriisiviestintäohjeet ja avainhenkilöiden valmentaminen kriisitilanteisiin. Harjoitukset kuuluvat valmistautumiseen ja harjoituksiin osallistuvat kaikki henkilöt, jotka joutuvat tekemisiin kriisitilanteiden kanssa. Viestintä- ja vastuuhenkilö-

löiden lisäksi harjoituksiin osallistuvat myös porttivahdit, toimitusjohtajan sihteeri yms. Avainhenkilöillä on syytä olla myös nimetyt varahenkilöt. Itse toiminta kriisitilanteessa ei juuri salli virheitä, ja valmistautuminen auttaa toimimaan ammattitaitoisesti. Tilanteen jälkeen tulee arvioinnin ja opiksi ottamisen aika seuraavien kriisien varalle. (Karhu & Henriksson 2008, 31–32.)

Ohjeet kriisiviestinnälle on oltava, mutta ne ovat hyödyttömiä jos niitä ei osata soveltaa tilanteeseen sopivalla tavalla. Viime vuosien aikaiset tapahtumat, esimerkiksi Malagan linja-auto-onnettomuus, luonnonmullistukset, isot työntekijöiden irtisanomiset yms. ovat osoittaneet, että aina on olemassa kriisejä, joihin kaikkiin ei voi varautua. Jotkut niistä ovat yksinkertaisesti liian harvinaisia, jotta kukaan voisi niitä ennakoida. Tärkeää on, että avainhenkilöt tietävät vastuunsa ja tehtävänsä sekä osaavat toimia luovasti, ja kuitenkin ennalta laadittujen ohjeiden ja periaatteiden mukaisesti. Kriisitilanteessa ei ole aikaa lukea oppaita, eikä tapahtumien kulku kuitenkaan mene niiden kuvaamalla tavalla. Oikea elämä ei noudata tarkkaa prosessikaaviota, ei varsinkaan kriisitilanne. Sillä se on usein kaoottinen, yllättävä ja joskus myös absurdi tapahtumasarja. (Karhu & Henriksson 2008, 41.)

Kriisiviestintäharjoitukset ja mediavalmennus on tärkeää organisaation avainhenkilöille samoin kuin suunniteltu toimiva hälytysjärjestelmä, jonka avulla avainhenkilöt saadaan tavoitettua milloin tahansa. Opetushallituksen (2012) mukaan, kriisiviestinnän suunnittelu alkaa vaarojen ja uhkien kartoituksella, sillä jokainen kriisitilanne on erilainen ja vaatii tapauskohtaista toimintatapojen arvioimista. Jatkuvan tiedonsaannin varmistaminen keskeisille sidosryhmille on ensiarvoisen tärkeää. Tämän vuoksi on hyvä etukäteen suunnitella kriisiviestinnän perusmalli. Kriisin sattuessa on tarvittavien perustietojen paikkansapitävyys saatava varmistettua, sillä viestintä on mahdotonta ilman tehokasta tiedonhankintaa. Mutta yhtä tärkeää on, että viestitään oikeita asioita. Etukäteen on myös varmistettava, että kuka kirjaa ylös tehdyt päätökset ja toimenpiteet. Media päästetään tapahtumapaikalle vain jos se turvallista, mutta ei kuitenkaan käytetä turvallisuutta tekosyynä. Itse on pysyttävä rauhallisena mutta rauhoitettava ja osoitettava empatiaa mahdollisia uhreja ja heidän läheisiään kohtaan. Toimintamalli valitaan kriisitilanteen luonteen mukaan. Äkillisissä tilanteissa on huolehdittava, että sidosryhmien ja myös median käyttöön saadaan nopeasti ensimmäinen tiedote, jossa kerrotaan lyhyesti mitä on tapahtunut sekä milloin ja mistä saa lisätietoja. (Karhu & Henriksson 2008, 71–71.)

## 2.2 Varautuminen ja riskit

Varautumisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla varmistetaan häiriötilanteissa tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen. Tämä pitää sisällään myös etukäteisvalmis-

teluja ja tilanteiden harjoittelun sekä kouluttamisen. Varautumista säätelee lainsäädäntö. (Parmes, Frösen, Koivukoski, Liskola, Mäkinen, Piispanen, Ristaniemi & Söder 2007, 31.)

Puolustusneuvoston (1999, 3) mukaan varautumiseksi kutsutaan yhteiskunnan kriisinkestokyvyn varalta tehtäviä ennakovalmisteluja ja käsitteenä varautuminen on laaja-alainen. Sisäasiainministeriön (2011, 16) perusteella organisaation turvallisuusjohtamisen perusteisiin sisältyy ajatus siitä, että poikkeavia tilanteita on mahdollista ennakoida.

Erilaisiin tilanteisiin valmistautumisesta käytetään myös yleisesti termiä varautuminen. Varautumisen käsitteeseen kuuluvat myös valmiuslain mukaan valmiussuunnittelu ja etukäteisvalmistelut kuten hankinnat, varmuusvarastointi ja muu toiminta, joilla mahdollistetaan tehtävien hoitaminen myös poikkeusoloissa ja häiriötilanteissa. Kokonaisuuden hallinta kuuluvat aina organisaation ylimmälle johdolle. Erityisen tärkeitä ovat järjestelyihin liittyvät yhteistoiminnan ja johtamisen toimintaperiaatteet. (Turvallisuus- ja puolustusasiain sihteeristö 2012, 4,6.)

Varautuminen kuuluu tärkeänä osana kaikkeen hallinnonalojen toimintaan ja varautuminen erilaisten häiriöiden ja uhkien varalta on palvelutuotannon luonnollinen osa. Varautumisessa on käytössä monia erilaisia määritelmiä ja käsitteitä, jotka perustuvat sekä lainsäädäntöön että kunkin toimialan omaan hallintokulttuuriin. Tällaisia ovat esimerkiksi riskianalyysit, sisäinen turvallisuus, huoltovarmuus, jatkuvuuden hallinta, valmiussuunnittelu, pelastussuunnittelu, turvallisuussuunnittelu, kriisi- ja erityistilanne, häiriötilanne sekä poikkeusolot. Näin suuri käsitteiden kirjo on syntynyt, jotta eri tilanteet erityispiirteineen ovat tulleet selkeästi määritetyiksi. (Turvallisuus- ja puolustusasiain sihteeristö 2012, 4.)

Varautuminen perustuu aina normaaliolojen rakenteille ja olemassa oleville resursseille ja luoduille yhteistoimintaverkostoille sekä toimintamalleille. Varautumalla erilaisiin arkipäivän normaaliolojen häiriötilanteisiin luodaan valmiuksia hallita myös vaativampia tilanteita ja jatkuvuudenhallinta perustuu esimerkiksi kunnissa siihen, että suuresta osasta normaaliolojen häiriötilanteista selviydytään normaaleilla organisaatioiden toimintamalleilla ja voimavaroilla. Häiriötilanne voi kuitenkin olla niin vakava, että siitä selviytyminen vaatii voimavarojen uudelleenkohdentamista ja myös avun saamista muilta tahoilta. (Turvallisuus- ja puolustusasiain sihteeristö 2012, 7.)

Tapahtuma itsessään, oli se sitten tapaturma, onnettomuus tai luonnonmullistus ei sellaiseen ole kriisi. Mutta tämän tapahtuman seuraukset organisaatiolle ja siihen liittyvä kielteinen julkisuus voivat johtaa organisaation kriisiin. Riskin ja kriisin käsitteet ovat osittain päällekkäisiä, sillä niiden tarkoittamat tapahtumat seuraavat toisiaan. Esimerkiksi onnettomuuden riski voi toteutua ja tämä kielteinen tapahtuma voi johtaa kriisiin. (Lehtonen 2009, 7–8.)

Välttämättä varsinainen kriisi ei olekaan se, mitä on oikeasti tapahtunut, vaan se mitä ihmiset luulevat tapahtuneen. Ihmismieli toimii kriisitilanteissa arvaamattomalla tavalla ja myös tunteet voivat vaikuttaa voimakkaasti. Huhut lähtevät helposti liikkeelle ja tämän merkitystä ei kannata vähätellä. Kun kriisi iskee, on tärkeää ymmärtää, että se koskee juuri meitä. On siis parasta, että tieto henkilöstölle ja julkisuuteen tulee juuri meiltä. Muuten saattaa herätä epäilyjä salailusta. (Karhu & Henriksson 2008, 69.)

Riski tarkoittaa työsuojeluhallinnon (2014) mukaan haitallisen tapahtuman vakavuutta ja todennäköisyyttä. Sosiaali- ja terveysministeriön (2011, 21) mukaan riskillä tarkoitetaan tapahtumaa, joka toteutuessaan estää joko pysyvästi tai väliaikaisesti jonkin tavoitteen toteutumisen. Riskiin sisältyy myös menettämisen ja tappion uhka ja olennaisin riskiin liittyvä piirre on epävarmuus. Riski on vaarallisen tapahtuman esiintymistäajuuden tai todennäköisyyden ja seurauksen kombinaatio. Riskin konkretisoitumiseen sekä vaaratilanteiden ja onnettomuuksien syntymiseen vaikuttavat usein inhimilliset virheet ja tekniset viat sekä organisaatioon ja sen johtamiseen liittyvät sosiaaliset tekijät. Riskit toteutuvat monesti piilevien ja aktiivisten virhetoimintojen yhteisvaikutuksen seurauksena. Sosiaali- ja terveydenhuollon riskienhallinnan mallin mukaan riskit voivat kohdistua henkilöihin, toimintaympäristöön tai toimintaprosesseihin tai aiheutua niistä. Riski toteutuu, kun sisäisistä prosesseista, henkilöistä, järjestelmistä tai muista tapahtumista aiheutuu välittömiä tai välillisiä menetyksiä tai uhkia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 21 22.)

Työn, työympäristön ja työolojen riskien arvioinnilla tarkoitetaan työssä esiintyvien vaarojen ja haittojen eli vaaratekijöiden tunnistamista, vaaratekijöiden aiheuttaminen riskien suuruuden määrittämistä, riskien merkittävyyksien arviointia ja toimenpiteitä riskien poistamiseksi tai pienentämiseksi hyväksyttävälle tasolle. Riskien arvioinnin avulla on tavoitteena löytää oikeita toimenpiteitä työn turvallisuuden parantamiseksi ja vahinkojen ennaltaehkäisemiseksi sekä mahdollisten vahinkokustannusten minimoimiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Erityyppisten turvallisuusriskien ennakointi ja analysointi sekä niihin puuttuminen ovat sosiaali- ja terveysministeriön (2009, 16) mukaan keskeisiä haittatapahtumien ehkäisyssä. Riskien hallinta on kokonaisnäkemys vaaroista ja toimenpiteistä vahinkojen poistamiseksi ja pienentämiseksi. Jotta riskit voitaisiin tehokkaalla tavalla hallita, tulee ne tunnistaa ja arvioida. Riskien hallintaan kuuluu myös riskin suuruuden arviointi ja tarkoituksellisten turvallisuus- toimenpiteiden valinta ja toteuttaminen. (Työsuojeluhallinto 2014.)

Riskienhallinta luo perustan varautumiseen ja valmiussuunnitteluun ja varautumista toteutetaan sekä normaaliolojen häiriötilanteiden että poikkeusolojen varalle huomioiden toipumiseen liittyvät toiminnot. Varautuminen normaaliaikojen häiriötilanteiden varalle luo toimin-

taedellytykset kriisien- ja poikkeustilanteiden hallintaan. Riskienhallinnan tavoitteena on toimintaympäristön turvaaminen ja toimintojen jatkuvuuden varmistaminen sekä toisaalta toipuminen poikkeus- tai häiriötilanteesta mahdollisimman nopeasti ja normaaliin toimintaan palautuminen. (Ekholm & Koskinen 2012, 8.)

Riskienhallinnassa tärkeää on riskien tunnistaminen, arviointi sekä kontrolli- ja hallintakeinojen toimivuuden ja riittävyyden varmistaminen. Uhkaavat riskit tunnistetaan ja arvioidaan niiden merkitys. Tässä yhteydessä otetaan huomioon riskeistä aiheutuvien seurausten suuruus ja niiden toteutumisen todennäköisyys. Riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa hyödynnetään oman henkilökunnan osaamista ja yhteistyötä viranomaisten ja sidosryhmien kanssa. Riskien seurauksia voidaan arvioida suhteessa omaisuuteen, henkilöihin, maineeseen ja julkisuuskuvaan esimerkiksi seuraavalla tavalla: vähäiset, lievät, merkittävät, vakavat ja erittäin vakavat seuraukset. Jos riskillä on toteutuessaan erittäin vakavat seuraukset niin riski on esimerkiksi; ihmishenkiä uhkaava tai vaativa, laaja hallitsematon päästö ympäristöön, vakavia laiterikkoja, useiden miljoonien eurojen taloudelliset kustannukset, toiminnan jatkuvuuden vaarantuminen tai todennäköinen kielteinen julkisuus joka vahingoittaa mainetta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 23–24.)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin riskeihin varautumisen lähtökohtia ovat strateginen riskienhallinta ja operatiivinen riskienhallinta. Strateginen riskienhallinta perustuu toiminnan kaikilla osa-alueilla noudatettavaan huolellisuuteen, jatkuvuuteen ja suunnitelmallisuuteen. Riskien toteutumista ehkäistään luomalla prosesseja, joiden myötävaikutuksella voidaan tunnistaa ja arvioida mahdollisia riskejä aiempaa paremmin ja johtamaan riskien hallitsemiseksi käynnistettyjä toimenpiteitä tehokkaasti. Operatiivisessa riskienhallinnassa tarkoituksena on ihmisten, omaisuuden, tiedon, maineen ja ympäristön turvaaminen sekä toiminnan häiriöttömyyden varmistaminen jokapäiväisessä toiminnassa. Operatiivinen riskienhallinta Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä käsittää turvallisuusriskien tunnistamisen ja arvioinnin, turvallisuustoiminnan sekä johtamisen tukemisen. Operatiivinen riskienhallinta tukee myös strategisten tavoitteiden saavuttamista. Strategisen riskienhallinnan tavoitteena on luoda riskejä ennalta ehkäisevä kulttuuri. (Ekholm & Koskinen 2012, 12.)

Strategista ja operatiivista riskienhallintaa toteutetaan Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä viidellä eri tasolla, jotka kaikki ovat sisäisen valvonnan piirissä. Ylimpänä on konsernin hallitus, jonka vastuulla on hallitusvastuut, ylätasoinen politiikka, tahtotila ja riskit. Toiseksi ylimpänä olevalla konsernin johtoryhmän vastuulla on konsernistrategia, riskit, päätöksenteko, johtaminen, seuranta ja valvonta. Tällä tasolla hyödynnetään konsernin operatiivista riskitietoa eli luodaan riskiprofiili. Kolmantena on sairaanhoitoalueiden liikelaitosten johto, jossa tunnistetaan strategiset riskit ja hyödynnetään operatiivinen riskitieto. Tällä tasolla tehdään päätöksiä ja otetaan kantaa riskienhallintamenetelmiin ja toimenpiteisiin. Riskienhallinta to-

teutetaan toiminnan suunnittelussa ja tavoitteiden asettelussa. Neljäntenä on yksikkö- ja osastotaso jolla tapahtuu riskienhallintaprosessi eli riskien kartoittaminen, arvomäärittely ja kuvaaminen. Osasto- ja yksikkötasolla tehdään yhteenvetoreportit alueen operatiivisista riskeistä, tällä tasolla riskienhallinta toteutuu operatiivisessa toiminnassa ja on täten normaalia toimintaa. Alimpana on yksilötason riskinhallinta, jolla korostuu yksilön toiminta, valinnat ja tietoisuus. Riskienhallinta myös toteutuu kaikessa toiminnassa. (Ekholm & Koskinen 2012, 14.)

Varautumisessa kiinnitetään huomiota oman ja muiden toimijoiden valmiustilan kohottamiseen, henkilöstön osaamiseen, toimiviin viestinnän välineisiin, oikeanlaisiin tiloihin, tiedonkulun parantamiseen sekä viestintäohjeiden suunnitteluun ja ajantasaisuuteen. Viestinnän sisällyttäminen valmiussuunnitelmiin, riittävän henkilöstön varaaminen ja kouluttaminen sekä säännöllinen harjoittelu kuuluu myös varautumiseen. Viestinnälliseen varautumiseen kuuluu myös median, kansalaisten ja sidosryhmien viestintätapojen tunteminen sekä tietojen seuraaminen. Mielikuvien ja riskitietouden seuraaminen yhteiskunnassa on perustava osa viestinnällistä varautumista. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 21.)

### 2.3 Tilannekuva ja tilannetietoisuus

Tilannekuva on tarpeen perusteella valittu yksittäisistä tiedoista koottu esitys tilanteesta tai suorituskyvystä, mikä antaa perusteet tilannetietoisuudelle. Tilannetietoisuus on päättäjien ja heitä avustavien henkilöiden ymmärrys tapahtuneista asioista ja niihin vaikuttaneista olosuhteista, tapahtumien mahdollisista kehitysvaihtoehdoista ja osapuolten tavoitteista joita tarvitaan päätösten tekemiseen jostain tietystä asiasta tai asiakokonaisuudesta. (Ekholm & Koskinen 2012, 27.)

Tilannekuva voi olla yleisarvio, joka laaditaan määräajoin tai ajankohtaisen aiheen tai aihealueiden yksityiskohtaisempi analyysi, jossa arvioidaan tapahtumia ja niiden mahdollisia vaikutuksia. Tällainen kuvaileva eli strateginen tilannekuva voidaan antaa päättäjille säännöllisesti sovituin aikavälein tai tilannekuva voi olla myös tiheämmin esimerkiksi päivittäin laadittu katsaus tai eri toimijoiden saatavilla oleva tapahtumakoonnos tietojärjestelmässä ja tällöin siihen ei yleensä sisällytetä arvioita toimenpidesuosituksista tai tilanteen mahdollisesta kehittymisestä. (Puolustusministeriö 2010, 57.)

Operatiivista tilannekuvaa päivitetään häiriötilanteessa mahdollisimman reaaliaikaisena ja tilannekuvan tulee jatkuvan seurannan ja päivittämisen kautta antaa kuva tapahtumien kehityksestä ja näin mahdollistaa tilanteen hallinta ja johtamistoiminta tilanteen selvittämiseksi. Päätöksentekijöiden on kyettävä luottamaan, että heille välitetty tilannekuva on kaikkine yksityiskohtineenkin luotettava ja sen analyysit mahdollisimman hyvällä asiantuntemuksella laaditut. (Puolustusministeriö 2010, 57.)

Tilannetietoisuudella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan sitä, että ollaan tietoisia mitä ympärillä tapahtuu ja voidaan ennakoida, miten tilanne tulee kehittymään tulevaisuudessa. Tilannetietoisuus voidaan kuvailla koko ajan muuttuvana kuvana ympäröivästä maailmasta. Voidaan sanoa, että tilannetietoisuus on tärkeiden tekijöiden havaitseminen ympäristöstä jossain tietyssä aika- paikkaulottuvuudessa sekä niiden tekijöiden sisällön ymmärtäminen ja lähitulevaisuuden ennustaminen. Tilannetietoisuutta muodostetaan aina jostain syystä ja joidenkin tarkoituksien ympärille. Tilannetietoisuuteen ei pyritä ilmiön itsensä vuoksi vaan se on väline saavuttaa jokin päämäärä eli tilannetietoisuuden tietosisältö vaihtelee päämäärien ja motiivien mukaan. (Koistinen 2011, 18–19.)

Jokainen organisaatio tarvitsee informaatiota ympäristöstään ja sen tapahtumista sekä niiden vaikutuksista omaan toimintaansa. Oikeisiin tietoihin ja arvioihin perustuva tilannetietoisuus korostuu häiriötilanteissa, jolloin joudutaan nopealla aikataululla päättämään laaja-alaisesti vaikuttavista asioista. Jotta päätöksentekijät voisivat tehdä oikeita ratkaisuja, on heidän tiedettävä päätöksensä perusta, seuraukset, miten muut päätöksiin reagoivat ja mitä mahdollisia riskejä niihin sisältyy. Tästä syystä päättävällä taholla tulee olla kaikilla toimintatasoilla mahdollisimman hyvä tilannetietoisuus, joka on keino oikea-aikaiseen päätöksentekoon ja toimintaan. Tämä kaikki edellyttää yhteistoimintaa ja osaamista, mitkä mahdollistavat toimintaympäristön seurannan, informaation analysoinnin ja kokoamisen, tiedon jakamisen, tutkimustarpeiden tunnistamisen ja verkostojen hallinnan. Tietojärjestelmien on mahdollistettava systemaattinen tietolähteiden käyttö ja yhteistoiminta sekä tähän liittyvä joustava tilannetietojen jakaminen. Kansalaisten ja median odotusten vuoksi tilannetietoisuutta vaaditaan poliittiselta johdolta ja muiltakin päätöksentekijöiltä monesti myös silloin, kun tilanne ei vaadi heiltä välittömiä toimia tilanteen hallitsemiseksi, tämän vuoksi tiedon kulku on varmistettava tarvittavassa laajuudessa yhteiskunnan eri toimijoille. (Puolustusministeriö 2010, 57–58.)

Ryhmän tilannetietoisuusaste määritellään sen perusteella, minkä mukaisesti ryhmän kullakin jäsenellä on hallussaan sitä tietoa, mitä hän tarvitsee oman vastuualueensa tehtävien perusteella. Ryhmän yhteinen tilannetietoisuus on yhtä heikko tai vahva, kuin on ryhmän yksittäisen jäsenen tilannetietoisuuden taso. Näin ollen kaikilla ryhmän jäsenellä tulee olla sellainen korkea tilannetietoisuuden taso, joka on oleellinen hänen oman tehtäväalueensa osalta ja riittävä suhteessa ryhmän muiden jäsenten tehtäviin ja tilannetietoisuuteen. Jaettu tilannetietoisuus voidaan määritellä tilanteeksi, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä on sama tilannetietoisuus, mikä on määritelty jaetun tilannetietoisuuden perusteella. Kun henkilöillä on jaettu tilannetietoisuus, heillä on samanlainen ja yhteinen ymmärrys tilanteesta ja se mahdollistaa, että he pystyvät sopimaan tilanteen hallinnan vaatimista toimenpiteistä toistensa kanssa. Kaikkea tilannetietoa ei voi jakaa, jottei tilanteen kannalta tärkeä tieto katoa.

Keskeisiä tekijöitä jaetun tilannetietoisuuden kannalta ovat; tilanteen edellyttämä tiedon tarpeen vaatimustaso, tiedon jakamisen välineet, tiedon merkityksen ymmärtämisen takaa-  
mat henkilökohtaiset käsittelymekanismit sekä tiedon prosessointi ryhmän jäsenten keskuu-  
dessa ryhmän yhteisen tilannekuvan tuottamiseksi. (Ekholm & Koskinen 2012, 29–30.)

Päätöksentekijöiden ja organisaatioiden tilannetietoisuuden muodostamista tuetaan tilanne-  
kuvajärjestelyillä ja yleisesti tilannekuva tarkoittaa asiantuntijoiden kokoamaa kuvausta val-  
litsevista olosuhteista ja eri toimijoiden toimintavalmiuksista, tapahtumista, jotka saivat häi-  
riötilan syntymään ja siihen liittyvistä taustatiedoista ja arvioista tilanteen kehittymiseksi.  
Tilannekuvaan saattaa liittyä toimintasuosituksia, jotka perustuvat tilannetta koskevien tieto-  
jen analysointiin. Tilannekuvan kokonaisuus muodostetaan eri lähteistä verkostoitunutta toi-  
mintamallia hyväksikäyttäen. Prosessi muodostuu tiedon keräämisestä ja kokoamisesta, luo-  
kittelusta ja analysoinnista sekä analysoidun tiedon tehokkaasta ja oikea-aikaisesta välittämi-  
sestä sitä tarvitseville. Ympäröivä tietomäärä pyritään järjestämään siten, että se ymmärre-  
tään oikein ja eri toimijoilla on mahdollisuus löytää oman toimintansa kannalta tärkeä tieto.  
(Puolustusministeriö 2010, 57.)

Tilanteessa, jossa häiriötilanteen hallinta toteutetaan paikallisella tasolla, edellytetään pai-  
kallisten toimijoiden ohella myös keskushallinnolta tilannetietoisuutta sekä joskus myös konk-  
reettisia toimenpiteitä ja tehostettua viestintää. Yleisenä toimintaohjeena onkin, että paikal-  
listasolta saatetaan mahdollisimman nopeasti alue ja keskushallintoon tieto sellaisista häiriö-  
tilanteista, jotka vaikuttavat tai saattavat vaikuttaa väestön turvallisuuteen tai viranomais-  
toimintaan merkittävällä tavalla ja jotka saattavat edellyttää tai edellyttävät asianomaisten  
viranomaisten toimenpiteitä. Myös tilanteista, jotka herättävät tai saattavat herättää merkit-  
tävää julkista mielenkiintoa Suomessa tai kansainvälisesti tulee informoida mahdollisimman  
nopeasti. Yhteiskunnan toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeässä asemassa tai toiminnan  
ylläpitäjänä olevat yksityisenä tai julkisyhteisönä muun muassa kuntayhtymät, kuntien omis-  
tamat osakeyhtiöt ja muut vastaavat yhteisöt. Näissä yhteisöissä voi olla erilaisia julkisten ja  
yksityisten toimijoiden varsin monimutkaisiakin yhdistelmiä ja toiminta saattaa olla hajautet-  
tu usean kunnan alueelle tai valtakunnan eri osiin. Nämäkin tahot on kyettävä huomioimaan  
tilannekuvan muodostamisessa ja hyödyntämisessä. (Puolustusministeriö 2010, 58.)

## 2.4 Kriisi ja normaaliolojen häiriötilanne

Valtioneuvoston kanslian (2007, 11) mukaan kriisi on normaalioloissa tai normaaliolojen häi-  
riötilanteessa esiintyvä tilanne, joka vaatii tehostettuja toimia. Normaalioloissa esiintyvät  
kriisit voidaan hoitaa ja niistä toipua käyttämällä olemassa olevia toimivaltuuksia ja voimava-  
roja tilanteen vaatimalla tavalla. Sisäasianministeriön (2011, 5) perusteella kriisi on muutos,  
jonka jälkeen organisaatio, sitä ympäröivä maailma ja yksilöt ovat erilaisia verrattuna kriisiä



edeltävään aikaan. Kriisin aikana organisaatiossa ja sen välittömässä läheisyydessä tapahtuu muutosta ja organisaatio, henkilöstö ja toimiminen saavat uuden muodon. Vanhan totuuden mukaan mikään kriisi ei toistu koskaan aivan samanlaisena. (Sisäasiainministeriö 2011, 5).

Kriisillä tarkoitetaan tapahtumaa tai prosessia, joka uhkaa yhteisön aineellisia tai aineettomia arvoja eli ihmisiä, irtaimistoa, kiinteistöjä, tai mainetta. Kriisi voi olla äkillisesti tapahtunut onnettomuus tai hiljalleen ja huomaamattomasti etenevä tapahtumaketju. Kriisin laukaisee jokin asia, se saavuttaa huippunsa ja vaikuttavuutensa, tulee tyyntymisvaihe, keskustelu vai-  
menee ja aihe hiljalleen unohtuu. Sisäasiainministeriön (2011, 4) mukaan teoreettisella tasol-  
la kriisi määritellään organisaatiossa äärimmäisten ristiriitaisuuksien tilaksi, joka uhkaa sen elinkykyä ja välitöntä ympäristöä. Kriisi on jopa todennäköinen kaikissa yhteisöissä ja organi-  
saatioissa. Kriisit kuitenkin jättävät jälkensä ja kriisin läpikäyneet joutuvat työskentelemään pitkään palauttaakseen maineensa ja luotettavuutensa. Kriisin syynä voi olla teknologian tai prosessin pettäminen, ihmisen aiheuttamat vahingot tai selkkaukset, johdon tekemät virheet tai virhearviot, toiminnan epäeettisyys tai petokset. (Juholin 2006, 299.)

Kriisi saatetaan käsittää vieläkin liian yksioikoisesti. Perinteisesti kriisiksi käsitetään esimer-  
kiksi tulipalo sairaalassa, räjähdys tehtaalla, luonnonmullistus tai vaikkapa myrkkypäästö ve-  
sistöön. Tällaiset kriisit ovat mahdollisia ja jopa todennäköisiäkin, koska elämme vaikeissa  
ilmasto olosuhteissa, teollisuus käyttää toiminnassaan vaarallisia aineita ja sairaalassa käytet-  
tävä happi saattaa aiheuttaa räjähdysten tai tulipalon. Tällaisiin kriiseihin varaudutaankin  
erilisin palo- ja pelastusharjoituksin ja suunnitellaan hälytysketjuja ja varajärjestelmiä. Krii-  
sin käsite on mielenkiintoinen laajempaan, sillä kriisi on myös organisaation toimintaa koskevien ja  
myös sen mainetta mahdollisesti uhkaavien tekijöiden hallintaa. Esimerkiksi kemianteollisuus-  
den alalla toimiva tehdas laatii suunnitelman mahdollisten haitallisten aineiden vuotojen eh-  
käisemiseksi ja hallitsemiseksi, mutta samalla se varautuu myös mahdollisiin ympäristö-  
muutoksiin ja myös yleisen mielipiteen heilahteluihin. (Karhu & Henriksson 2008,  
24–25.)

Jokaisella organisaatiolla ja yhteisöllä on oma potentiaalisten kriisien kirjonsa. On hyvä py-  
sähtyä miettimään ja kartoittamaan, että mitä kaikkea organisaatiossa saattaa tapahtua? Eri-  
laisia esimerkkejä on: vaarallisen aineen vuoto, vakava tekninen häiriö, sabotaasi tai vaikka  
talousrikos. Tämä lista on pitkä ja jopa todennäköinen, sillä kaikkea voi tapahtua ja tapah-  
tuukin. Jotkut elämänaikat tai palvelutuotannon sektorit ovat herkempiä kriisiviestinnän suh-  
teen kuin toiset. Tarvetta kriisiviestinnälle mietittäessä, on ymmärrettävä että onko yhteisön  
toiminta sellaista että se koskettaa monia ihmisiä ja vaikuttaa heidän elämäänsä. (Karhu &  
Henriksson 2008, 33.)

Kriisit eivät mene ennalta laaditun käsikirjoituksen mukaan, joten yksiselitteisiä tarkastuslistoja on vaikea antaa. Mutta joitakin perusperiaatteita on hyvä miettiä etukäteen ja valmistella, ettei kriisin sattuessa kallista aikaa kulu miettimiseen ja rutiinitoimien kangerteluun. Kaikkein tärkeintä on aina ihmisten henki, terveys ja turvallisuus, kaikki muu voi odottaa. (Karhu & Henriksson 2008, 70.)

Operatiivisten riskien hallinta on tärkeä osa riskienhallintaa. Palvelutuotannosta aiheutuvat ja siihen kiinteästi liittyvät riskit tulee tunnistaa, arvioida, mitata, rajoittaa ja valvoa. Riskienhallinnalla pyritään vähentämään ennakoimattomien tappioiden todennäköisyyttä tai uhkaa maineelle. Operatiivisilla riskeillä tarkoitetaan tappionvaaraa joka aiheutuu riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä, järjestelmistä tai ulkoisista tekijöistä. Oikeudelliset riskit sisältyvät operatiivisiin riskeihin. (Finanssivalvonta 2005, 14.)

Organisaation johdon on heti kriisin alussa tiedostettava tilanne, ja se mitä on tapahtunut. Perusvirhe on toivoa, että mitään toimenpiteitä ei tarvita ja kaikki sujuu hyvin. Organisaation johdon ja henkilökunnan on selvitettävä mistä on kyse ja mitä tietoja on käytettävissä. Reagoiko media mahdollisesti tapahtuneeseen ja miten organisaation sidosryhmät ja henkilöstö reagoivat? (Sisäasiainministeriö 2011, 49.)

Kriisiprosessin laukaiseva tapahtuma voi olla onnettomuus, luonnonmullistus, katastrofi tai jokin omaan toimintaan liittyvä tapahtuma tai äkillinen muutos toimintaedellytyksissä. Jokin tapahtuma ei sinällään ole kriisi, vaan siitä kehittyy kriisi vasta kun se uhkaa organisaation toimintaa tai sen nauttimaa luottamusta. Kriisissä organisaation tulevaisuus voi olla vaaka-laudalla. Organisaation toiminnan riskien minimointi ja sen viestintä erilaisissa häiriötilanteissa on osa organisaation toimintojen kokonaisuutta, yleisjohtamista ja strategiaa. (Lehtonen 2009, 9–10.)

Normaaliolojen häiriötilanne valtioneuvoston kanslian (2007, 11) mukaan normaalioloissa tapahtuva poikkeava, äkillinen tai odottamaton turvallisuustilan muutos, joka aiheuttaa uhkaa yhteiskunnan toimivuudelle ja väestön turvallisuudelle. Häiriötilanne on uhka tai tapahtuma, joka vaarantaa yhteiskunnan turvallisuutta, toimintakykyä tai väestön elinmahdollisuuksia ja jonka hallinta vaatii niin viranomaisten kuin muidenkin toimijoiden tavallista tiivistetympää ja laajempaa viestintää ja yhteistoimintaa. Normaalioloissa esiintyvät häiriötilanteet hallitaan viranomaisten tavanomaisin voimavaroin ja toimivaltuuksin. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 12.)

Tavallisesti normaaliolojen häiriötilanteina on pidetty esimerkiksi terroritekoja, suuronnettomuuksia, öljyvahinkoja, erilaisia myrkyllisiä päästöjä, liikenneonnettomuuksia ja epidemioita. Sisäministeriön (2014) mukaan esimerkkeinä häiriötilanteista ovat sähkönjakelun häiriöt,

myrskyt, tulvat ja vesiepidemiat. Sisäministeriön (2014) perusteella sähkönjakelun katkeaminen on aiheuttanut ennalta arvaamattomia ongelmia peruspalveluiden tuottamisessa, sillä jos lyhyt sähkökatko saattaa lamaanuttaa tietoliikenteen ja veden jakelun. Muita varautumisessa huomioon otettavia häiriötilanteita ovat muuan muassa joidenkin järjestelmäkokonaisuuksien kuten esimerkiksi atk- ja viestiyhteysjärjestelmien laajavaikuttiset toimintahäiriöt, häiriöt kunnallisteknisissä palveluissa kuten kaukolämpö-, sähkö-, -vesi-, ja viemäri- ja muut tämännäkaltaiset järjestelmät ja niiden varmuusjärjestelmät. Häiriötilanteiden erilaiset ilmenemismuodot kehittyvät yhteiskunnan toimintojen muuttuessa. Sen sijaan tavanomaisten vikoihin ja häiriöiden korjaamisen yhteydessä ei ole kuulunut valmiussuunnittelun piiriin. Normaaliohjien häiriötilanteisiin varautumalla saadaan järjestelyistä joustavat ja tilanteen vakavoituessa portaattomasti toimivat. (Puolustusneuvosto 1999, 22.)

Häiriötilanteiden hallinnassa noudatetaan kulloinkin voimassa olevaa lainsäädäntöä sekä yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa ja kokonaisturvallisuuden periaatepäätöksessä esitettyjä ohjeita. Häiriötilanteiden johtamisessa perusajatuksena on, että tilanteen johtamisesta vastuussa olevat viranomaiset toimivat normaaliorganisaatiolla ja tavanomaisten toimintamallien mukaisesti. Valtioneuvostossa valtioneuvoston kanslia vastaa häiriötilanteiden hallinnan yhteensovittamisesta. Johdettaviin kokonaisuuksiin kuuluvat ennakkoon varautuminen, johon sisältyy suorituskyvyn rakentaminen, ohjeistus, osaaminen ja harjoittelu. Johdettavia kokonaisuuksia ovat myös toiminta tilanteessa, tapahtuman jälkitoimet ja tilanteen arviointi. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 14.)

Kriisit voivat olla yllättäviä tapahtumia, jotka valkenevat heti tai ne voivat olla myös pitkäaikaisia kehityskulkuja. Tällöin kriisin luonne saattaa paljastua vasta kun peruuttamaton vahinko on jo tapahtunut. Kolmas ongelma alue on huonot uutiset, sillä huonot uutiset saattavat paisua kriisiksi tai julkisuuskriisiksi. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi laajat irtisanomiset tai yleisesti organisaation kannalta erittäin kielteinen julkisuus. Mutta onpa kriisin määritelmä mikä tahansa, niin tärkeää on valmistautua kriisitilanteisiin. (Karhu & Henriksson 2008, 24–25.)

## 2.5 Kriisijohtaminen ja häiriötilanteiden hallinta

Väestöön, yhteiskuntaan ja valtioon kohdistuvien uhkien hallinta edellyttää, että häiriötilanteiden hallintaan osallistuvien toimijoiden käytössä on kaikkien tuntemat ja myös harjoitellamat toimintatavat ja että tilanteen vaatimat toimenpiteet kyetään aloittamaan mahdollisimman nopeasti yhteiskunnan haavoittuvuuden jatkuvasti lisääntyessä. Huhtalan ja Hakalan (2007, 19) mukaan organisaation tai yrityksen toiminnan turvaaminen on kriisinhallinnan tärkein tavoite. Häiriötilanteet ovat usein luonteeltaan moniulotteisia ja onkin tärkeää että toimivaltaiselle viranomaiselle saadaan tilanteen niin vaatiessa käyttöön laaja poikkihallinnolli-

nen tuki. Samalla on varmistettava, että yhteiskunnan toimivuus taataan häiriötilanteesta huolimatta tarkoituksenmukaisella tasolla. Yhteistoiminta tulee olla kaikilla hallinnon tasoilla suunniteltu ja harjoiteltu. (Puolustusministeriö 2010, 54.)

Oppiva kriisijohtaminen on jatkuvaa kehittämistä, jossa aikaisempien onnistumisten ja epäonnistumisten perusteella poikkeusviestinnän tai kriisiviestinnän mallia parannetaan. Tämän edellytyksenä on, että tilanteet ja prosessit analysoidaan tarkoin ja että tuloksista opitaan ja ne siirretään käytäntöön. Sisäasiainministeriön (2011, 2) mukaan kriisin hallinta on myös maan hallintaa. Jos jokin häiriötilanne sattuu, yritystä tai muuta organisaatiota arvioidaan julkisuudessa yhä enemmän sen mukaan, miten tilanteesta on selviytetty. Välttämättä arviointia ei suoriteta sen perusteella, kuinka organisaatio on kyennyt etukäteen varautumaan erilaisiin riskeihin toiminnassaan. Organisaation viestintä voidaan nähdä moniulotteisena järjestelmänä ulkoisten sidosryhmien kesken ja yhteisön sisällä. Mitä merkittävämmästä organisaatiosta tai yhteisöstä on kyse, sitä helpommin sen sisäisetkin kriisit nousevat julkiseen keskusteluun ja tietoisuuteen. (Juholin 2006, 302.)

Yhteiskunnan ja väestön turvallisuutta uhkaavien häiriötilanteiden hallinnassa noudatetaan säädettyä toimialajakoa ja laillisuusperiaatetta ja samoja periaatteita häiriötilanteen hallinnassa noudatetaan lähtökohtaisesti sekä normaali että poikkeusoloissa. Yhteistyöelimien toimintamallit ja vastuujako viranomaisten välillä säilytetään mahdollisimman pitkään normaaliolojen mukaisina. Käyttöön otetaan heti riittävät voimavarat ja tilannetta johdetaan ennakkoivasti. Tilanteen johdossa on toimivaltainen vastuuviranomainen, jota tukevat poikkihallinnolliset yhteistyöelimet. Toiminnan johdossa oleva taho vastaa myös viestinnästä. Operatiivisten toimenpiteiden ohella häiriötilanteiden hallinnan yhteydessä korostuu tiedonkulun varmistaminen toimijoiden välillä. (Puolustusministeriö 2010, 54.)

Häiriötilanteet ovat tavallisesti vaikutusalueeltaan paikallisia, jolloin niiden hallintakin pohjautuu ensisijaisesti paikallisiin toimiin. Häiriötilanteen vakavuus ja laajuus huomioon ottaen voidaan tilanteen hallintaan liittyvä yhteistoiminta toteuttaa myös muilla hallinnon tasoilla. Häiriötilanteen hallinnassa paikallisella tasolla otetaan huomioon viranomaisorganisaatioissa sekä kuntien palvelurakenteissa ja yhteistoimintajärjestelyissä tapahtuneet muutokset. (Puolustusministeriö 2010, 56.)

Kriisitilanteita varten muodostetaan toimintamalli, jossa nimetään henkilöt ja kuvataan prosessin eteneminen. Hallintaryhmän lisäksi siinä määritellään johtaja ja johtosuhteet, viestinnän vastuut ja tehtäväkuvaukset. Myös asiantuntijoiden roolit ja ulkopuolisten yhteistyötahojen kiinnittyminen poikkeusorganisaatioon on määriteltävä. Toimintamallin vaatimus on, että sen oltava riittävän yksinkertainen, jotta se olisi helposti omaksuttavissa. Poikkeustilanteessa vaaditaan joustavaa toimintaa ja suunnitelman on mahdollistettava nopea päätöksenteko.

Toimintamallin on siis luotava runko toiminnalle, joka kuitenkin joustaa tilanteen mukaan. Organisaation sisällä roolit jakaantuvat pääosin kolmeen ryhmään eli johtoon, asiantuntijoihin ja viestijöihin. Viestintä on syytä eriyttää vielä ammattilaisiin ja muihin henkilöihin, jotka viestintää hoitavat. (Juholin 2006, 310–311.)

## 2.6 Viestintä häiriötilanteissa ja häiriötilanteiden jälkeiset toimenpiteet

Viestinnän välitön tehtävä on häiriötilanteissa varoittaa ja pelastaa ihmisiä tiedossa olevasta vaarasta. Tähän vaiheeseen kuuluu kaikkien tilanteessa osallisena olevien varoittaminen. Varoittamisvaihe voi olla lyhyt tai pitkä tilanteesta riippuen. Ennakoivaa ja myös aktiivista viestintää tarvitaan heti, kun ensimmäiset heikotkin signaalit häiriötilanteesta ovat huomattavissa. Kansalaisviestintään varoittamisvaiheessa kuuluu ohjeiden jakaminen, varoitusviestien lähettäminen sekä reaktioiden seuraaminen. Mediaviestinnän tärkein tehtävä on antaa nopeasti medialle ensitiedot tilanteesta ja että ensitiedot ovat kaikille tilanteen hoitoon osallistuville tahoille yhdenmukaiset. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 22.)

Viestinnän tulee olla suunniteltua ja tavoitteellista toimintaa myös häiriötilanteissa, joka vaatii organisaation johdon sitoutumista mahdollisen kriisiviestinnän tavoitteisiin. Tiedotuksesta vastaavan henkilön tulee varmistaa, että hän saa kaikissa tapauksissa tarvittavat tiedot tarpeeksi ajoissa. Mahdollisen kriisitilanteen hallinta ja johtaminen vaatii tilanteen oikeaa ja nopeaa tunnistamista sekä sen vakavuuden arviointia. On mietittävä, onko yleensäkin tarpeen tiedottaa. Mikä on mahdollisen vahingon laajuus ja uutisen vaikuttavuus? Aiheuttaako asia huolestumista tai pelkoa? Onko asia jo tulossa joka tapauksessa julki vai onko kyseessä sisäinen ja pieni asia, josta ei ehkä tarvitse tiedottaa. Miten tieto on jo levinnyt henkilöstölle, viranomaisille, medialle, sidosryhmille ja tiedottaako joku muu jo asiasta? Tiedotuksen laajuus eli onko kysy sisäisestä, ulkoisesta, sekä että, vai jopa kansainvälisestä tiedottamisesta. Tärkeää on tiedostaa työnjako ja operointi, että kuka henkilö tai taho vastaa mistäkin? Kuka antaa lausuntoja? Mitä tiloja, henkilöstöä ja välineitä tarvitaan? Kuka kirjaa tapahtumat ja tehdyt toimet muistiin? Miten hoidetaan yhteydenpito viranomaisiin? Kenelle esimerkiksi puhelinkeskus ohjaa kyselyt? (Karhu & Henriksson 2008, 60–61.)

Luotettava, tehokas ja oikea-aikainen sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat erittäin tärkeä osa häiriötilanteiden ja poikkeusolojen hallintaa. Vuorovaikutteinen kriisiviestinnän perustana ovat valtioneuvoston kanslian (2007, 10) mukaan avoimuus, kaksisuuntaisuus ja palveluhenkisyys. Viestintä on olennainen osa johtamista ja tärkeässä roolissa häiriötilanteiden hallinnassa. Huhtalan ja Hakalan (2006, 19) mukaan keskeinen tavoite kriisiviestinnässä on asiakkaiden, henkilöstön ja lähiympäristön turvallisuuden varmistaminen sekä maineen suojeleminen ja palauttaminen. Jos toimintaa johtaa viranomainen, hän vastaa myös viestinnästä ja häiriötilanteet ovat useasti monia viranomaisia koskevia tilanteita, joissa muut viranomaiset tukevat

johto- ja viestintävastuussa kulloinkin olevaa tahoa. Vakaviin häiriötilanteisiin liittyy myös tutkintaviranomainen, ja sen oman viestinnän rooli ja yhdenmukaisuus viestinnässä on varmistettava tilannetta johtavan viranomaisen viestinnän kanssa hyvien yhteistoimintamenettelyjen avulla. (Puolustusministeriö 2010, 58.)

Häiriötilanteiden viestinnälle luodaan pohja hyvällä päivittäisellä viestinnällä ja toimintatavoilla. Viestinnässä toimitaan samoin tavoin ja samoja keinoja käyttäen kuin normaaliolojen viestinnässäkin. Jotta viestintä olisi luotettavaa, edellytyksenä on annettujen tietojen oikeellisuus, selkeys ja riittävyys sekä se, että tietoja antaa toimivaltainen viranomainen. Muita keskeisiä periaatteita viestinnässä ovat avoimuus, nopeus, yhdenmukaisuus, ymmärrettävyys, tasapuolisuus, vuorovaikutteisuus ja ennakoivuus. Johtaminen on järjestettävä siten, että sisäinen ja ulkoinen viestintä voidaan käynnistää nopeasti. Viestinnän nopeus on sitä tärkeämpää, mitä vakavammasta väestön turvallisuutta tai terveyttä uhkaavasta tilanteesta tai häiriöstä on kyse. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 17, 25.)

Nokian vesikriisi vuonna 2007 osoitti Seeckin, Lavennon ja Hakalan (2008, 71- 72) mukaan byrokraattisen toimintamallin hydyttäneen viestinnän, mutta toisaalta byrokratia voi heidän mukaansa toimia hyvinkin, jos on toimivat tiedonjakokanavat, tekniset järjestelmät ja henkilöstö osaa toimia. Jos tieto ei kulje eteenpäin, koko viestintäorganisaatio halvaantuu. Puolustusministeriön (2010, 58) mukaan hälytysjärjestelmät ja päivystysjärjestelmät on järjestettävä siten, että viestintää hoitava henkilöstö saa välittömät tapahtumatiedot ja on tilannetietoinen sekä pystyy aloittamaan viestintätoimet toimintaa johtavan viranomaisen tueksi.

Viestintää hoitavan tahon tulee olla mukana organisaation hälytysryhmissä. Viestinnän asiantuntijoiden tulee olla mukana kaikissa niissä kokoonpanoissa, joissa syntynyttä häiriötilannetta johdetaan ja käsitellään. Häiriötilannetta johtavan viranomaisen on varmistettava, että viestintä on yhdenmukaista. Ensimmäisenä on varmistettava viestinnän yhdenmukaisuus sisäisesti ja sitten yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Viestinnässä ja varautumisessa on otettava huomioon myös kielellinen ja alueellinen tasapuolisuus ja varmistuttava, että annettu tieto ei ole harhaanjohtavaa. Johtamisen, tilannekuvatoiminnan ja viestinnän välinen yhteydenpito on jatkuvaa ja kiinteää. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 17.)

Yleissääntönä viranomaisjohtoisessa tilanteessa on, että toimintaa ja tutkintaa johtavat viranomaiset vastaavat viestinnästä sekä muiden sidosryhmiensä ja muiden viranomaisten tiedottamisesta. Muut viranomaiset tukevat tahoa, joka on vastuussa viestinnästä. Suuren osan häiriötilanteista hoitavat paikalliset viranomaiset, jotka vastaavat sekä viestinnästä että tiedonkulusta myös muille sidosryhmille. Paikallisesta viestinnästä päävastuu on kunnilla, paikallisilla viranomaisilla, kunnallisilla yhteenliittymillä kuten sairaanhoitopiireillä ja alueellisilla pelastuslaitoksilla. Erityisesti usean kunnan alueella tapahtuvassa tilanteessa on tärkeää, että

viestintä hoidetaan järjestelmällisesti. Viranomaisten on sovittava keskinäisestä vastuunjaosta ja siinä mahdollisesti tapahtuvista muutoksista ja huolehdittava viestinnän yhdenmukaisuudesta. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 17.)

Häiriötilanteessa eri viranomaisten, yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistoiminta on tärkeää ja toimintaan sekä viestintään otetaan mukaan tarvittavat yritykset ja järjestöt. Ensiarvoisen tärkeää on, että yhteiskunnan perusinfrastruktuurista vastaavat yritykset ja viranomaiset vaihtavat tietoa keskenään aivan häiriötilanteen alkamisesta saakka ja sopivat viestinnän yhteensovittamisesta kansalaisten peruspalveluihin liittyvissä tilanteissa. Valmiussuunnittelussa on jo mietittävä miten järjestetään eri toimijoiden yhteistoiminta paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 18.)

Digitaalisen viestinnän keinot voivat kriisien sattuessa olla tehokkain tapa välittää nopeaa ja täsmällistä tietoa. Organisaatioiden olisi hyvä luoda yksityiskohtainen kriisiviestinnän prosessi digitaalista viestintää varten. Toimenpiteiden on käynnistytävä välittömästi ja vastuiden on oltava konkreettisia ja kaikille näkyviä. Viestien on muodostettava eheä jatkumo, jotta kriisin keskellä olevat ja kriisistä kiinnostuneet kohderyhmät kykenevät seuraamaan tapahtumien kehittymistä. Valppaus, ennakoiva päätöksenteko ja hajautettu viestintäprosessi tarjoavat digitaaliselle viestinnälle tehokkaan pohjan kriisitilanteessa. Kriisiviestintää suunniteltaessa on otettava huomioon koko digitaalisen viestinnän arsenaali eli esimerkiksi internet ja mobiililaitteet. Mobiililaitteiden sisältäminen kriisiviestintäsuunnitelmaan lisää prosessin nopeutta ja läpinäkyvyyttä, jota ei kriisin sattuessa koskaan ole liiaksi. (Juholin 2006, 271.)

Itse häiriötilanteen kiireisessä vaiheessa viestintä on ohjeistavaa, jolloin tärkeitä toimintaohjeita toistetaan ja pyritään varmistamaan ohjeiden perillemeno. Lisävahinkojen syntyminen pyritään estämään viestinnällä ja myös tukemaan tilanteesta toipumista. Viestinnällä osoitetaan myötätuntoa asianosaisille ja lisätään ymmärrystä tapahtuneesta. Median, sidosryhmien ja kansalaisten tiedontarpeita, asenteita ja mielipiteitä seurataan ja ne otetaan huomioon toiminnassa. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 22.)

Häiriötilanteen jälkeen viestintää tarvitaan kertomaan korjaustoimenpiteistä ja saada toimijat motivoituksi osallistumaan niihin. Tilanteen syiden ja seurausten avaaminen lisää ymmärrystä ja auttaa tilanteesta palautumista sekä lisää yhteiskunnan valmiutta häiriötilanteiden varalle. Häiriötilanteen jälkeisessä vaiheessa viestinnän tehtäviin kuuluvat: Jälkitoimista ohjeistaminen, tilanteen selventäminen, tietämyksen lisääminen, tiedontarpeiden, mielipiteiden ja asenteiden seuraaminen ja niiden huomioiminen toiminnassa. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 21.)

Kriisin päättyessä alkaa jälkityö, joka on organisaatiolle tilaisuus oppia jotain. Kriisi pitää jälkeenpäin purkaa ja analysoida. Havaitut puutteet on korjattava ja virheet tunnustettava. Sen sijaan syyllisten etsiminen ja rankaiseminen on kaikkein huonointa kriisitilanteiden purkua, eikä sillä enää korjata jo tapahtuneita virheitä. Kriisitilanteen jälkihoidossa on keskityttävä seuraaviin olennaisiin asioihin ja kysymyksiin: Mistä kriisi johtui ja havaittiinko se ajoissa? Toimivatko hälytys - ja viestintäjärjestelmät? Lähtikö hallittu viestintä nopeasti käyntiin ja toimiko sidosryhmäviestintä kaikkiin suuntiin? Miten media sai tiedon, menikö oma viesti läpi mediassa vai vääristyikö se jotenkin? Liikkuiko julkisuudessa vääriä huhuja ja arvailuja ja korjattiinko ne? Mitä puutteita viestinnässä havaittiin, vaikuttiko kriisi julkisuuskuvaan ja mitä voi tehdä maineen palauttamiseksi? (Karhu & Henriksson 2008, 94–95.)

## 2.7 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku

Organisaatioissa viestitään koko ajan ja joka paikassa niin henkilökohtaisesti kuin viestivälineiden avulla sekä virallisissa että epävirallisissa tilanteissa ja verkostoissa. Viestintä liittyy organisaation toiminnat ja työntekijät kokonaisuudeksi ja liittyy organisaation toiminnot myös ulkopuolella olevaan ympäristöön, kuten muihin organisaatioihin ja ihmisiin, asioihin ja tapahtumiin. Täten koko henkilöstön viestintäosaaminen on tärkeä osa organisaation tai yrityksen osaamis pääomaa. Jotta osaamista voidaan hyödyntää, on organisaatiossa oltava kommunikointikykyisiä työntekijöitä, että viestinnän mahdollistavia rakenteita. (Kortetjärvi- Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 7–8.)

Hyvä sisäinen viestintä luo perustan ulkoisen viestinnän onnistumiselle. Sisäisellä viestinnällä pyritään varmistamaan, että kaikilla organisaatiossa toimivilla on käytössään toiminnan tavoitteiden kannalta olennainen tieto. Viraston johdolla ja esimiehillä on keskeinen asema organisaation sisäisessä ja eri viranomaisten välisessä tiedonkulussa. Jokaisen tilanteen hoitamiseen osallistuvan virkamiehen vastuulla on varmistaa, että sisäinen viestintä on aktiivista ja tehokasta. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 28.)

Organisaation viestintää voidaan tarkastella eri näkökulmista. Viestintä voidaan nähdä kaiken viestinnän kattavana vuorovaikutussuhteiden verkostona, joka liittyy eri toimijat ja toiminnot yhteen. Viestintä voidaan nähdä myös ammattilaisten vastuulla olevan viestintätoimena, jolle on määritelty omat vastuualueensa ja tavoitteensa sekä olennaisena osana organisaation johtamista, sillä viestintä ja johtaminen ovat erottamattomat. Organisaation tai yrityksen viestintä on tavoitteellista ja sille on organisoidut puitteet. Viestinnässä käytetään mahdollisesti teknisiä välineitä eri tuotannon tekijöiden avulla. Viestintä muodostaa rakenteen, joka koostuu viestintäsuhteista, sanomien sisällöstä, käytännön järjestelyistä ja resursseista. (Kortetjärvi- Nurmii ym. 2008, 8–9.)



Kriisin luonteen ja vaikuttavuuden perusteella määritellään kriisiviestinnän kohderyhmät. Henkilöstö on kaikissa kriiseissä tärkeä viestinnän kohderyhmä ja myös merkittävä kontaktipinta ja tiedotuskanava yhtiöstä ulospäin. On huolehdittava, että sisäisen viestinnän keinoin henkilöstö on kriisin alusta alkaen perillä tapahtumista sen vaikutuksista organisaation toimintaan. Huolimatta siitä, että halutaanko niin olevan. Kyse saattaa olla suoraan työntekijöiden turvallisuudesta, tulevaisuudesta tai työpaikoista. Jos henkilöstö saa tiedon tapahtuneesta tiedotusvälineiden kautta, on jotain mennyt vikaan. Aina ei kuitenkaan voi ehtiä huippunopean sähköisen median edelle, mutta jos yöllä sattuneesta tapahtumasta ei henkilöstö tiedä vielä puolen päivän aikaan ei sisäisessä viestinnässä ole onnistuttu. Henkilöstön lisäksi muita sisäisen kriisiviestinnän piirissä olevia tahoja voivat olla esimerkiksi ammattijärjestöt, konsernin muut osat, juristit, työsuojelu, vartiointiyhtiö, omistajat. Kun kaikki sidosryhmät kartoitetaan, niin huomataan kuinka monimutkaisessa verkostossa organisaatio elää ja toimii. (Karhu & Henriksson 2008, 63–66.)

Organisaatiot pyrkivät vakuuttamaan yleisönsä ja asiakkaansa siitä, että organisaation arvot on kehitetty yhteistyössä henkilöstön kanssa. Työntekijöiltä kysyttäessä saattaa usein kuulla muuta. Saattaa olla, että organisaatio pitää ulkoiset sidosryhmät paremmin ajan tasalla kuin oman henkilöstönsä. Henkilöstön tulisi olla tärkeässä roolissa, kun viestitään etenkin vastuullisista toimintatavoista. Onkin tärkeää, että ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät saavat yhtäpitävää tietoa. Organisaation uskottavuus on vaarassa, jos organisaation johdon puheiden ja käytännön toimenpiteiden välillä on ristiriitaa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 66–67.)

Erilaisia keinoja sisäisen viestinnän hoitamiseen ovat puhelimet, pikaviestimet, tekstiviestit, sähköposti, videoneuvottelut, intranet, extranet, teleyhteydet, suojatut viranomaisverkot, kuten Virve ja henkilöstökokoukset ja viranomaistapaamiset. Jokaisen organisaation johdon, tilannekuvatoiminnan ja viestinnän välisen tiedonkulun on oltava sujuvaa. Viestintähenkilöstön on pystyttävä seuraamaan tilannekuvan kehittymistä reaaliajassa ja tuottamaan tilannekuvan muodostamiseen tarvittavaa aineistoa ja hyödyntämään tietopalvelujen eri lähteistä tuottamaan aineistoa. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 28.)

### 3 Meilahden sairaala-alue

Helsingissä Meilahden sairaala-alueella toimii Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin 21:sta sairaalasta kahdeksan eli: Meilahden tornisairaala, Meilahden kolmiosairaala, Syöpätautien klinikka, Silmä- korvasairaala, Lastenkliniikka, Lastenlinna, Naistenkliniikka, Psykiatrian poliklinikat sekä Helsingin kaupungin Haartmanin sairaala. Lisäksi alueella on HUS: n hallintokeskus, materiaalikeskus, palvelukeskus, voimakeskus, kiinteistöhuolto ja Terveystieteiden keskuskirjasto. Alueella sijaitsee myös tutkimus- ja opetuskeskus Biomedicum Helsinki 1 ja 2. (HUS 2013.)

Tällä hetkellä Meilahden sairaala-alueella on menossa mittavia rakennus- ja saneeraustöitä. Koska Meilahden sairaala-alue on rakentunut pitkän ajan kuluessa, ei kiinteistöissä ole yhteensopivia viesti- ja tiedotus-järjestelmiä. Joissakin alueen kiinteistöissä on standardin mukaiset äänievakuointijärjestelmät ja osaan kiinteistöistä tällaisia järjestelmiä on tarkoituksena asentaa laajempien saneeraustöiden yhteydessä. Äänievakuointijärjestelmät ovat kiinteistökohtaisia, joten rakennuksen ulkopuolelta esimerkiksi hallinnon tiloista kuulutuksia ei voi tehdä. Äänievakuointijärjestelmän käyttölaitteet sijaitsevat tavallisesti paloilmoinninlaitteen läheisyydessä ja osastojen kanslioissa. (HUS 2013; Lindström 2014.)

Joissain alueen kiinteistöissä on käytössä pikapuhelinjärjestelmä joko pelkästään, tai osittain yhdessä äänievakuointijärjestelmän kanssa. Pikapuhelinjärjestelmän päätelaitteina toimivat puhelinkojeet, joista kuulutukset tehdään ja joiden kautta ne pääasiassa kuuluvat. Päätelaitteet sijaitsevat useimmiten tiloissa joissa hoidetaan potilaita, joten esimerkiksi varasto, käytävä yms. tiloissa eivät pikapuhelinjärjestelmän kautta tehtävät tiedotukset välttämättä kuulu. Pikapuhelinjärjestelmään on osassa kiinteistöjä liitetty erillisiä kaiuttimia vahvistamaan kuuluvuutta. Osassa alueen rakennuksissa ei ole minkäänlaisia kiinteistökohtaisia viesti- ja tiedotus-järjestelmiä. Viranomaisverkko Virven päätelaitteita on käytössä valmiusjohdolla, Meilahden sairaala-alueen monivalvomossa, vartijoilla ja päivystyspoliklinikan vastaavilla hoitajilla. Virve-verkon kattavuudessa on kuitenkin ongelmia erityisesti sairaala-alueen maanalaisissa tiloissa. (Lindström 2014.)



Kuva 1: Meilahden sairaala-alue (HUS-Kiinteistöt Oy 2014)

### 3.1 Meilahden tornisairaala ja Meilahden kolmiosairaala

Meilahden tornisairaala on osa Helsingin yliopistollista keskussairaala eli HYKS:ä ja sijaitsee osoitteessa Haartmaninkatu 4, Helsinki. Siellä hoidetaan sydän- ja thoraxkirurgian, verisuonikirurgian, vatsanelinkirurgian ja neurologian erikoisalojen potilaita ja kaikki aikuispotilaiden elinsiirrot on valtakunnallisesti keskitetty sinne. Tällä hetkellä Meilahden tornisairaalan torniosaan tehdään saneeraustöitä ja samassa yhteydessä potilastorniosaan asennetaan standardin mukainen äänievakuointijärjestelmä. Sitä mukaa kun korjaushankkeet etenevät, on sama järjestelmä tarkoituksena asentaa koko tornisairaalaan. Tällä hetkellä käytössä ei ole koko tornisairaalan kattavaa äänievakuointijärjestelmää vaan ainoastaan jo peruskorjatun osan kattava järjestelmä. Äänievakuointijärjestelmän käyttölaitteet tulevat sijaitsemaan peruskorjauksen valmistuttua sairaala-osastojen kanslioissa ja paloilmoitinlaitteen läheisyydessä. Tornisairaalan matalissa osissa on käytössä pikapuhelinjärjestelmä, jonka käyttölaitteita on sairaala-osastoilla ja muissa hoitotiloissa. (HUS 2013; Lindström 2014.)

Meilahden kolmiosairaala on osa Hyksiä ja sijaitsee osoitteessa Haartmaninkatu 4, rakennus 3, Helsinki. Kolmiosairaalassa vuodeosastoilla hoidetaan kardiologian, neurologian, infektiosairauksien, hematologian ja sisätautien sekä maksa- ja elinsiirtokirurgisia potilaita. Valtakunnallisesti Meilahden kolmiosairaalaan on keskitetty kantasolujensiirtotoiminta sekä systeemisten reumasairauksien konsultaatiopalvelu. Meilahden kolmiosairaalan neurologinen yksikkö vastaa aivohalvauksen liuotushoidon telelääketieteestä maanlaajuisesti. Useiden erikoisalojen poliklinikat sijaitsevat myös kolmiosairaalassa sekä siellä on tutkimusta ja hoitoa tukevia toimintoja kuten laboratorio- ja kuvantamispalvelut, hyytymishäiriöyksikkö, dialyysihoitokeskus Delta ja dialyysiopetuskeskus. Meilahden kolmiosairaalassa sijaitseva infektio-osasto 2B vastaa vaikeimmista tartuntatauti-tapauksista valtakunnallisesti. Meilahden kolmiosairaalassa on koko kiinteistön kattava äänievakuointijärjestelmä, jonka käyttölaitteet sijaitsevat sairaalan sisällä pääaulassa sekä osastojen kanslioissa. Suuressa osassa kolmiosairaalan sisätiloja äänievakuointijärjestelmän kuulutusjärjestelmä korvaa perinteiset palokellot. Kolmiosairaalan äänievakuointijärjestelmä on kuitenkin eri valmistajan tekemä kuin tornisairaalassa, eikä täten ole yhteensopiva tornisairaalan järjestelmän kanssa. (HUS 2013; Lindström 2014.)

### 3.2 Syöpätautien klinikka, Silmä- korvasairaala ja Meilahden psykiatriset poliklinikat

Syöpätautien klinikka on osa HYKS:ä ja sijaitsee osoitteessa Haartmaninkatu 4, Helsinki. Syöpätautien klinikka vastaa syövän onkologisesta hoidosta koko Helsingin - ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin alueella. Lisäksi syöpätautien klinikalla hoidetaan muualta Suomesta saapuvia potilaita, jotka vaativat erikoisosaamista. Meilahden syöpätautien klinikalla toteutetaan tutkimukset, hoitosuunnitelmat sekä sädehoito, leikkaushoidot puolestaan eri kirurgian yksiköissä. Klinikalla toimii myös laboratorio, HUS-röntgenin kuvantamisyksikkö, tutkimus-, palliatiivi-

sen hoidon ja psykososiaalinen yksikkö. Syöpätautien klinikalla toteutetaan 90 prosenttia solunsalpaaja- eli sytostaattihoidoista HUS-alueella ja kaikki sädehoito HUS-alueella. Yleisesti syöpätautien klinikalla on käytössä pikapuhelinjärjestelmä, jonka käyttölaitteita on sairaala-osastoilla ja muissa potilaiden hoitotiloissa. Syöpätautien klinikalla on käynnissä peruskorjaustyöt ja jo peruskorjatuilla alueilla on käytössä äänievakuointijärjestelmä, joka on liitetty muiden kiinteistön osien pikapuhelin- ja äänentoistojärjestelmiin. Syöpätautien klinikalla on mahdollisuus tehdä kuulutuksia äänievakuointijärjestelmän kautta koko kiinteistöön neuvonasta sekä paloilmoitinkeskuksella olevasta päätelaitteesta. (HUS 2013; Lindström 2014.)

Silmä- korvasairaala on osa Hyksiä ja sijaitsee osoitteessa Haartmaninkatu 4C- 4E, Helsinki, sairaalassa tutkitaan ja hoidetaan korva-, nenä ja kurkkutautien, silmätautien, elinsiirtokirurgian sekä keuhkosairauksien potilaita. Silmä- ja korva sairaalassa on käytössä pikapuhelinjärjestelmä, jonka päätelaitteet sijaitsevat potilaiden hoitotiloissa. Meilahden psykiatriset poliklinikat ovat osa Hyksiä ja sijaitsevat Meilahden sairaala-alueella osoitteessa Tukholmankatu 8F, Helsinki. Meilahden psykiatrisilla poliklinikoilla ei ole käytössä mitään kiinteistökohtaista viesti- ja tiedotusjärjestelmää. (HUS 2013; Lindström 2014.)

### 3.3 Lastenklinitikka, Lastenlinna ja Naistenklinitikka

Lastenklinitikka sijaitsee osoitteessa Stenbäckinkatu 11, Helsinki. Lastenklinitikalla sijaitsee lastentautien ja lastenkirurgian vuodeosastoja ja polikliinisia vastaanottoja, leikkaus- ja anestesiasasto, kaksi teho-osastoa ja sekä näitä tukevia toimintoja, kuten laboratorio, fysioterapiayksikkö, kuvantaminen, leikki- ja nuorisotoiminnan yksikkö sekä sairaalakoulu. Lastenklinitikalla on koko kiinteistössä käytössä pikapuhelinjärjestelmä, jonka käyttölaitteita on sairaala-osastoilla ja muissa potilaiden hoitotiloissa. (HUS 2013; Lindström 2014.)

Lastenlinna sijaitsee osoitteessa Lastenlinnantie 2, Helsinki. Lastenlinnassa on lastenneurologian ja lastenpsykiatrian osastoja ja vastaanottoja. Lisäksi siellä toimii osa Lastenklinitikan lastentautien poliklinikan vastaanotoista. Lastenlinnassa ei ole mitään kuulutusjärjestelmää. (HUS 2013; Lindström 2014.)

Naistenklinitikka on osa HYKS:ä ja sijaitsee osoitteessa Haartmaninkatu 2, Helsinki. Naistenklinitikka on naisten- ja vastasyntyneiden erikoissairaanhoidon keskittynyt sairaala. Naistenklinitikalla hoidetaan HUS:n alueen vaikeimmat riskisairaudet ja hyvin ennenaikaiset synnytykset. Naistentautipotilaiden ja synnyttäjien lisäksi Naistenklinitikalla hoidetaan myös lastentautien ja lastenkirurgian potilaita. Naistenklinitikalla on käytössä pikapuhelinjärjestelmä, jonka käyttölaitteita on sairaala-osastoilla ja potilaiden hoitotiloissa. (HUS 2013; Lindström 2014.)

### 3.4 Haartmanin sairaala

Helsingin kaupungin Haartmanin sairaala sijaitsee osoitteessa Haartmaninkatu 4, rakennus 12, Helsinki. Haartmanin sairaalassa on päivystyspoliklinikka sekä päivystys- ja valvontaosasto. Tämän lisäksi sairaalassa on neljä vuodeosastoa ja pieni kardiologinen yksikkö sekä HUSLABIN ja HUS- Röntgenin toimipisteet. Haartmanin sairaalan kiinteistössä on koko kiinteistön kattava äänievakuointijärjestelmä. (HUS 2013; Lindström 2014.)

### 3.5 Hallintokeskus, materiaalikeskus, palvelukeskus, voimakeskus ja kiinteistöhuolto

Hallintokeskus sijaitsee osoitteessa Stenbäckinkatu 9, Helsinki. Rakennuksessa sijaitsee hallinnon sekä lounasravintolan tiloja, jotka palvelevat pääasiassa Meilahden sairaala-alueen klinikoilla ja hallinto- ja palvelurakennuksessa työskentelevää HUS- henkilökuntaa. Hallintokeskuksessa ei ole mitään kuulutusjärjestelmää missään tiloissa. Materiaalikeskus, palvelukeskus, voimakeskus ja kiinteistöhuolto sijaitsevat myös Meilahden sairaala-alueella. Näissä rakennuksissa sijaitsee hallinnollisten toimintojen lisäksi koko sairaala-aluetta palvelevia tukitoimintoja, kuten esimerkiksi sairaala- apteekki ja ravintokeskus. Näissä rakennuksissa ei ole tällä hetkellä mitään kuulutusjärjestelmiä. Tällä hetkellä meneillään olevassa maanalaisten tilojen rakennushankkeessa rakennettaviin uusiin pysäköinti- ja jätehuoltotiloihin ollaan asentamassa äänievakuointijärjestelmää. Kahdessa aikaisemmin rakennetussa maanalaisessa pysäköintihallissa ei ole mitään kuulutusjärjestelmiä. (HUS 2013; Lindström 2014).

### 3.6 Terveystieteiden keskuskirjasto ja tutkimus- ja opetuskeskus Biomedicum Helsinki 1-2

Terveystieteiden keskuskirjasto sijaitsee osoitteessa Haartmaninkatu 4, Helsinki. Terveystieteiden keskuskirjastoa ylläpitää Helsingin yliopiston lääketieteellinen tiedekunta ja se tarjoaa terveystieteiden alan kirjallisuutta. Terveystieteiden keskuskirjastossa ei ole mitään kuulutusjärjestelmää. Tutkimus- ja opetuskeskus Biomedicum Helsinki 1 sijaitsee osoitteessa Haartmaninkatu 8, Helsinki. Biomedicum Helsinki 1:ssä on tiloja yliopiston perustutkimuksen, lääketieteen opetuksen ja kliinisen tutkimuksen tarpeisiin. Tutkimus- ja opetuskeskus Biomedicum Helsinki 2 sijaitsee osoitteessa Tukholmankatu 8, Helsinki. Biomedicum Helsinki 2:ssa on tiloja terveysalan yritystoiminnalle tutkimusorganisaatioiden, erikoistilojen ja tutkimuspalveluiden läheisyydessä. Biomedicum Helsinki 2 rakennuksessa sijaitsee myös Helsingin yliopiston Suomen molekyyllilääketieteen instituutti. Biomedicum rakennuksissa ei ole mitään kuulutusjärjestelmiä. (HUS 2013; Lindström 2014.)

Alla olevasta taulukosta selviää Meilahden sairaala-alueen kiinteistökohtaisten viesti- ja tiedotusjärjestelmien nykyinen tilanne. Käytössä ainakin osassa kiinteistöjä on joko äänievakuointijärjestelmä, pikapuhelinjärjestelmä tai niiden yhdistelmä. Osassa sairaala-alueen kiinteistöjä ei ole mitään kiinteistökohtaista viesti- tiedotusjärjestelmää.

Taulukko 1: Meilahden sairaala- alueen kiinteistökohtaiset viesti- ja tiedotusjärjestelmät (Lindström 2014)

	Äänievakuointijärjestelmä	Pikapuhelinjärjestelmä
Meilahden tornisairaala	X	X
Meilahden kolmiosairaala	X	–
Syöpätautien klinikka	X	X
Silmä- korvasairaala	–	X
Meilahden psykiatriset poliklinikat	–	–
Lastenkliniikka	–	X
Lastenlinna	–	–
Naistenkliniikka	–	X
Haartmanin sairaala	X	–
Hallintokeskus	–	–
Materiaalikeskus	–	–
Palvelukeskus	–	–
Voimakeskus	–	–
Kiinteistöhuolto	–	–
Terveystiet. keskuskirjasto	–	–
Biomedicum 1	–	–
Biomedicum 2	–	–

#### 4 Häiriötilanteiden viestinnän keinoja ja viestinnän varajärjestelmät

Kriisiviestinnän toimenpiteet ja keinot määritellään kriisin vakavuuden mukaan. Toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi varautuminen median yhteydenottoon ja kysymyksiin, eri sidosryhmille rajatut tiedotteet, säännölliset tiedotustilaisuudet. Kaikkiin toimenpiteisiin liittyy tärkeänä osana internetin käyttö oivaltavasti ja nopeasti, sillä se saattaa vähentää muiden yhteydenottojen aiheuttamaa painetta. Viestintäkeinojen oikein mitoittaminen on tärkeää, sillä liian innokas viestintä vähäpätöisessä tilanteessa saattaa itse aiheuttaa kriisiuutisten volyymin

tarpeetonta kasvua. Toisaalta suuria vaikutuksia aiheuttanutta tapahtumaa ei kannata yrittää hoitaa muutaman rivin tiedotteella. (Karhu & Henriksson 2008, 74.)

Viestintää hoidetaan lähtökohtaisesti samoilla välineillä kuin päivittäisessä toiminnassa, mutta käyttämällä viestinnän välineitä tehokkaammin ja nopeammin. Keskeisempiä viestinnän välineitä ovat tiedotteet ja tiedotustilaisuudet, verkkoviestintä, sosiaalisen median kanavat ja puhelinpalvelu. Tiedotteet ovat viestinnän peruskeinoja myös häiriötilanteiden viestinnässä. Toimivaltaisen viranomaisen ensitiedote lähtee mahdollisimman nopeasti ja siinä todetaan tosiasiat ja lisätiedon antajat yhteystietoineen ja kerrotaan milloin asiasta tiedotetaan lisää. Tiedotteita voidaan lähettää sekä eri kohderyhmille kohdennettuina että kattavana mediajakeluna. Tilanteeseen liittyvät taustatiedotteet ovat tehokas tapa jakaa tilanteeseen liittyvää perustietoa toimittajille, kuten esimerkiksi tilastoja, käsitteiden selvennyksiä, lainsäädäntötiivistelmiä. Jos viestintä on nopeaa ja aloitteellista niin sillä voidaan vähentää tarvetta reaktiiviseen toimintaan. Tähän hyvä toimintatapa on viestintä lause kerrallaan, mikä tarkoittaa lyhyiden kirjallisten tiedotteiden lähettämistä lyhyin väliajoin. Viestinnän sisällöt pohjautuvat tilannekuvasta erikseen määritettyihin tilanteen hallinnan kannalta tärkeisiin ja yleistä mielenkiintoa herättäviin julkisiin tietoihin. Viestintä virke tai lause kerrallaan - toimintamallissa korostuvat viestinnän, tilannekuvan ja johtamisen reaaliaikainen yhteys ja mahdollisuus nopeaan päätöksien tekemiseen myös viestinnällisesti. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 29.)

Sidosryhmillä tarkoitetaan niitä yhteistyö- ja kohderyhmiä, joiden kanssa valtionhallinto tai muu organisaatio on yhteistyössä tavoitteidensa saavuttamiseksi ja näiden sidosryhmien kautta valtionhallinto tai organisaatio tai saa viestiään eteenpäin ja samalla myös uutta tietoa toiminta edelleen kehittämiseksi. Keskeisiä tahoja valtionhallinnolle sidosryhmäviestinnässä ovat yritykset, järjestöt ja yhteisöt. Viranomaisilla on oltava tiiviit yhteydet oman toimintansa kannalta tärkeisiin sidosryhmiin. Tärkeimpiä välineitä sidosryhmäviestinnässä ovat erilaiset tilaisuudet ja tapaamiset. Parhaimmillaan sidosryhmäviestintä tukee, täydentää ja syventää kansalaisviestintää eri muodoissaan. On tärkeää, että asiantuntijaorganisaatiot kykenevät viestimään, vaikuttamaan ja esiintymään tehokkaasti julkisuudessa oman alansa ammattilaisina. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 25.)

Häiriötilanteissa on varauduttava myös siihen, että ne viestintävälineet joita on totuttu käyttämään, eivät toimikaan. Sähkökatkostilanteissa ensisijainen viranomaisten varaviestintäjärjestelmä on radio. Muita mahdollisia varajärjestelmiä ovat esimerkiksi kaiutinjärjestelmät, jalkapartiot ja painetut aineistot. Myös mobiilipalveluiden tarjoamia mahdollisuuksia ja toimintoja on kehitettävä. Valtion ylimmän johdon ja turvallisuusviranomaisten viestiyhteydet on varmennettu hallinnon turvallisuusverkon avulla. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 32.)

Häiriötilanteissa tapahtuvan viestinnän tärkeä tehtävä on varoittaa ja pelastaa ihmisiä tiedossa olevan vaaran uhatessa. Mitä vakavammasta väestön terveyttä tai turvallisuutta koskevasta häiriöstä on kysymys, niin sitä tärkeämpää on viestinnän nopeus. Suomessa peruspalvelut ovat laajalti kuntasektorin vastuulla ja siksi paikallistason viestintä on vaikeimpien haasteiden edessä häiriötilanteessa. Kunnissa on tarpeen sopia keskeisten hallintosektoreiden ja aluepelastuslaitosten kanssa nopeasta hätätiedottamisesta tilanteissa, jotka uhkaavat välittömästi kansalaisten terveyttä. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi vakavat energiahäiriöt, juomaveden saastumistilanteet, säteilytilanteet tai muut vastaavat häiriötilanteet. Häiriötilanteissa viestinnästä vastaavan viranomaistahon tulee pitää muut viranomaiset ajan tasalla viestinsä ja väestölle suunnattujen ohjeidensa sisällöstä, sillä näin estetään ristiriitaisten tai väärin ohjeiden jakaminen väestölle. Viestintävastuu, viestien sisällöt ja viestinkulut on neuvoteltava ja harjoitella etukäteen todennäköisimpien riskien varalta. Tätä varautumista voidaan tehostaa poikkihallinnollisilla viestintäohjeilla. (Puolustusministeriö 2010, 59.)

Viestinnän tulee olla aktiivista ja siinä tulee käyttää tehokkaasti eri keinoja, kuten esimerkiksi hätätiedotteita väestön nopeaan varoittamiseen, tiedotustilaisuuksia, medialle suunnattuja tiedotteita, sosiaalista mediaa, neuvontapuhelimia. Häiriötilanteissa tapahtuvassa viestinnässä on tärkeää tehdä aloite aktiivisesta viestinnästä mahdollisimman nopeasti, kuitenkin ei tiedon oikeellisuuden kustannuksella, jotta väärät tiedot ja huhut eivät lähde liikkeelle sillä näitä vääriä käsityksiä on jälkeenpäin vaikea korjata. Viestinnässä on varauduttava myös sähköisen infrastruktuurin häiriintymiseen ja viestinnän hoitamiseen muilla menetelmillä. Laajoissa häiriötilanteissa jotka koskevat useita kuntia reaaliaikaisen tilannekuvan ylläpito ja välittäminen sekä medialle annettavan tilannekuvan kokoaminen ovat häiriötilanteen johtamisen ja viestinnän kannalta välttämättömyyksiä. Viestintää koordinoidaan kulloinkin järkevällä hallinnon tasolla ja häiriötilanteiden viestintäjärjestelyitä on harjoiteltava säännöllisesti osana laajempaa varautumista. Näihin harjoituksiin tulee liittää viranomaisten lisäksi myös muut relevantit toimijat. (Puolustusministeriö 2010, 59.)

Hyvää viestintää ei voi olla ilman ennakkointia ja suunnittelua. Suunnittelun perustana ovat vaikuttavuus sekä oman organisaation sekä vastaanottajan tarpeet. Jos viestinnälle asetetaan vaativia, tavoitteita niin sitä monipuolisempia keinoja on viestinnässä käytettävä. Häiriötilanteessa viranomaisen resurssit ovat usein rajalliset ja ne on käytettävä tehokkaasti. Viestinnän vaiheet voidaan jakaa viiteen eri kokonaisuuteen: Varautuminen, varoittaminen, viestintä häiriötilanteessa, häiriötilanteen jälkeiset toimenpiteet ja arviointi. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 21.)



## 5 Työn tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän työn tarkoituksena on selvittää sisäistä kriisiviestintää normaaliolojen häiriötilanteessa Meilahden sairaala-alueella ja tavoitteena on selvittää millainen olisi hyvä toimintamalli sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi. Tutkimuskysymyksinä on saada selville, mikä taho käynnistää sisäisen kriisiviestinnän, milloin ja millaisessa tilanteessa pitää viestiä, ja millä välineillä sisäistä kriisiviestintää hoidetaan. Tarpeen on myös selvittää, mitä kehittämistä sisäisessä kriisiviestinnässä mahdollisesti on, ja antaa sen perusteella tarvittaessa konkreettisia parannusehdotuksia. Meilahden sairaala-alueen rakennukset on rakennettu eri aikoina, joten mitään yhtenäistä, koko alueen kattavaa järjestelmää ei ole. Myös eri kiinteistöjen tekniset valmiudet esimerkiksi kuulutusten tekemiseen vaihtelevat suuresti. Kriisiviestinnässä käytävissä olevia välineitä alueella ovat mm. puhelimet, tietoliikenneverkko, viranomaisverkko Virve päätelaitteet, uusimmissa rakennuksissa kuulutusjärjestelmät ja äänievakuointijärjestelmät ja vanhemmissa pikapuhelinjärjestelmien kautta tehtävät kuulutukset tai äänievakuointijärjestelmän ja pikapuhelinjärjestelmän yhdistelmät. Tällä hetkellä Meilahden sairaala-alueella ei ole suunnitelmaa tai toimintamallia sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi normaaliolojen häiriötilanteessa, joten tällaisen toimintamallin luomiselle on tarvetta. Normaalisti sisäisessä viestinnässä noudatetaan HUS:n yleisten periaatteiden mukaisesti linjaorganisaation johtovaltasuhteita. Ulkoinen viestintä HUS:ssa hoidetaan viestintäorganisaation toimesta. Ulkoinen viestintä ei ole tässä työssä tutkimuksen kohteena.

Tämän työn aihetta eli sisäistä kriisiviestintää Meilahden sairaala-alueella normaaliolojen häiriötilanteessa lähestytään sairaalakiinteistöjen ja niiden tukitoimintojen näkökulmasta. Esimerkiksi Meilahden kolmiosairaalassa sijaitsevalle dialyysille veden saannin häiriöt vaikuttavat heti oleellisesti potilasturvallisuuteen. Samoin Meilahden tornisairaalassa ja Lastenlinikalla on paljon akuuttia hoitoa tarvitsevia potilaita, joiden turvallisuus vaarantuisi erilaisissa pitkään kestävässä häiriötilanteissa. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi häiriöt sähkön, veden, lämmön ja paineilman jakelussa. Muitakaan sairaala-alueen rakennuksia ei aivan kokonaan sivuuteta ja työn tulosten pyritään soveltuvan koko sairaala-alueelle.

Työn ulkopuolelle rajataan tilanteet, joissa johtovastuu on pelastus- tai poliisiviranomaisella heidän paikalle saavuttuaan. Tässä työssä keskitytään normaaliolojen häiriötilanteisiin, joissa HUS:n ulkopuolista johtamistahoa ei ole paikalla. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi häiriöt kiinteistötekniikassa, kunnallistekniikassa tai logistisissa järjestelmissä.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Aineiston analyysimenetelmien jaottelu on Kyrön (2004, 111) mukaan hankalaa, koska ne kehittyvät koko ajan ja tutkimusmenetelmän sisällä on hyvinkin erilaisia analyysivaihtoehtoja.

Karkea jako analyysimenetelmien välillä on Metsämuurosen (2006, 62) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä. Kun valinta on tehty, on jäljellä vieläkin paljon erilaisia menetelmiä, joilla tutkimuskysymykseen voidaan saada vastaus. Hän jatkaa, että vaikka laadullisen aineiston kuvaaminen poikkeaa määrällisen aineiston kuvaamisesta, kummankin menetelmän tavoitteena on saada lukija vakuuttumaan tulosten luotettavuudesta. Kvantitatiivisille menetelmille on tavallista, että niiden toteutussäännöt on standardisoitu ja laskutoimitukset voidaan tehdä tietokoneella valmiilla analyysiohjelmilla. Kvalitatiivisten menetelmien toteutukset taas vaihtelevat lähes kvantitatiivisista menetelmistä aina toiseen ääripäähän, jossa niitä on melkein mahdoton artikuloida. (Kyrö 2004, 111.)

Tässä työssä tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus, sillä tässä työssä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuten Sarajärvi & Tuomi (2013, 85) mainitsevat, enemmänkin kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä toimintaa ja antamaan sille teoreettisesti mielekäs tulkinta. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tähän työhön myös siksi, että tutkimukseen osallistujiksi voidaan valita tutkittavasta asiasta jo entuudestaan mahdollisimman paljon tietäviä ja kokemusta omaavia henkilöitä, eli tiedonantajien valinta on harkittua ja tarkoituksen mukaista. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 86).

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä välttämättä niiden yleisluonteisesta jakaantumisesta, tai ollaan kiinnostuneita jossain tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Taylorin, (2010, 63) mukaan laadullinen lähestymistapa on induktiivinen. Tavoitteena on kuvata useita todellisuuksia ja kehittää syvää ymmärtämystä arjen ja ihmisten näkökulmista. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu myös hyvin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida kokeilla tutkia, tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä tai halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä tekijöistä, joita ei voida kokein tutkia. Keskeiset kvalitatiivisessa metodologiassa käytettävät tutkimusmenetelmät ovat havainnoiminen, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. Havainnoiminen on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeä tekniikka toisen kulttuurin ymmärtämiseksi. Tekstianalyysiä käytetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa siten, että pyritään ymmärtämään jonkin kulttuurin jäsenen käyttämiä kategorioita. Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa enemmän tai vähemmän avointen kysymysten esittämistä etukäteen valituille yksilöille tai ryhmille. Litterointia eli puhtaaksi kirjoittamista käytetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa ymmärtämiseen, kuinka tutkimukseen osallistujat organisoivat puheensa tai kirjoituksensa. (Metsämuuronen 2008, 14.)

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiänsuhtaan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen, kuten esimerkiksi haastattelut ja havainnointit, tai tutkijasta riippumatta, kuten esimerkiksi henkilökohtaiset päiväkirjat tai elämäner-

rat. Denzinin ja Lincolnin (2008, 8) mukaan laadullinen tutkimus korostaa todellisuuden luonnetta sosiaalisuuden kautta ja etsii sosiaalisuuden kautta vastauksia, miksi näin on ja millä perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana. Tämä tarkoittaa ainakin joiltain osin sitä, että laadullisilla menetelmillä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa työn vaiheiden eli aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportin kirjoittamisen nivoutumista yhteen. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko prosessiin, eikä prosessia ole aina helppo pilkkoa toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Tutkimussuunnitelmaa tai jopa tutkimusongelman asettelua voi joutua tarkistamaan aineistonkeruun kuluessa ja joskus raportointi voi vaatia palaamista alkuperäiseen aineistoon. (Eskola & Suoranta 2001, 15–16.)

## 5.2 Aineiston keruu ja toteutus

Tässä työssä aineisto kerättiin haastattelemalla. Haastattelua voidaan pitää perusmenetelmänä, joka soveltuu moneen tilanteeseen. Aina kun haastattelu on järkevä tapa hankkia tietoa, sitä kannattaa käyttää. Haastattelu soveltuu hyvin aineiston keruu menetelmäksi kun, halutaan tulkita kysymyksiä ja täsmentää vastauksia, halutaan kuvaavia esimerkkejä, kartoitetaan tutkittavaa aihetta sekä tutkitaan aihetta, josta ei ole objektiivisia testejä. Haastattelut jaetaan klassisen jaon mukaan avoimiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu on yleensä lomakehaastattelu, jossa on valmiit ja samat kysymykset kaikille vastaajille. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan nimittää teemahaastatteluksi, jossa haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa ei ole tarkasti määritelty. Avoin haastattelu on taas olemukseltaan lähellä keskustelua, jossa haastattelija ei välttämättä ohjaa keskustelua. (Metsämuuronen 2004, 113–115.)

Koska haastattelu on joustava menetelmä, sopii se moniin erilaisiin tarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja tämä antaa mahdollisuuden suunnata tiedonkeruuta itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada selville vastausten taustalla olevia motiiveja ja haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista myös säädellä. Svenssonin ja Starrin (1996, 58) mukaan laadullisessa haastattelussa ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa sekä haastattelija että haastateltavat, tällaisessa tilanteessa kaikki osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja tutkimusongelman kannalta olennaisiin kysymyksiin löytyy vastauksia haastattelijan luomassa ja toteuttamassa tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34.)

Teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan keskeisten teemojen varassa ja tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänet kuuluviin. Teemahaastattelun avoimuuden perusteella, vaihtelee Sarajärven ja Tuomen (2013, 75) mukaan teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyksessä esitettyyn, kokemuseräisten ja intuitiivisten havaintojen sallimisesta, varsin tarkasti vain etukäteen tie-

detyissä kysymyksissä pitäytymiseen. Sarajärvi ja Tuomi (2013, 75) jatkavat, että teemahaastattelussa pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun ja tutkimustehtävän perusteella. Teemahaastattelu ottaa huomioon, että ihmisten tulkinnot asioista ja niiden merkityksistä ovat keskeisiä ja sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle ominainen kysymysten tarkka järjestys, mutta se ei ole kuitenkaan niin vapaa kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.)

Työn luonteen perusteella päädyin menetelmänä puolistrukturoituun eli teemahaastatteluun ja aineisto kerättiin kahdella ryhmähaastatteluna pidettävänä teemahaastattelulla. Ryhmähaastatteluun päädyin käytännön syistä, koska samalla kerralla sain useita henkilöitä haastateltua. Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan Eskolan & Suorannan (2001, 94) mukaan haastattelua, jossa paikalla on samalla kertaa useita haastateltavia ja tavoitteena on ryhmäkeskustelu haastattelijan haluamasta aiheesta tai teemoista. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 61) mukaan osallistujat voivat kommentoida aihetta melko vapaasti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta asiasta. Eskola & Suoranta (2001, 96–97) mainitsevat myös, että haastateltavien ryhmän tulisi olla pääsääntöisesti suhteellisen homogeeninen, että kaikki ymmärtävät esitetyt kysymykset ja käytetyt käsitteet jolloin keskustelu on mahdollista. Tästä syystä haastateltaviksi oli tarkoitus valita jo ennalta opinnäytetyön aihealueesta perillä olevia henkilöitä. Silloin kun kiinnostuksen kohteena ei ole asiantuntija sinänsä, vaan henkilöä haastatellaan hänellä olevan tiedon vuoksi, puhutaan Alastalon ja Åkermanin (2010, 373–374) mukaan asiantuntijahaastattelusta. Tällöin heidän mukaansa haastateltavien valinta perustuu haastateltavien asemaan tai muuhun osallisuuteensa tutkimuksen kohteena olevassa prosessissa.

Ryhmähaastattelu on vakiinnuttanut paikkansa tutkimusmenetelmien joukossa vasta viime vuosina, vaikka haastattelu yleisesti on ollut ihmistieteellisen tutkimuksen perusaineistonkeruumenetelmä jo vuosikymmeniä. Aiemmin ryhmähaastatteluja käytettiin lähinnä markkinoinnin tutkimuksissa, sillä niiden ajateltiin tuottavan kustannustehokkaasti tietoa. Tuolloin kiinnostuksen kohteena olivat varsinaisesti yksilöt ryhmässä, heidän yksilölliset mielipiteensä, ei niinkään ryhmä yksilöiden muodostamana kokonaisuutena. Myöhemmin ryhmähaastatteluisissa on enemmän alettu painottaa prosesseja, joiden kautta osallistujat muodostavat ryhmänä käsityksiä keskustelun aiheista. Tutkijan nähdään ryhmähaastattelussa toimivan keskustelun rakentajana, ohjaajana ja rohkaisijana. (Pietilä 2010, 212–213.)

Ryhmähaastattelussa saatetaan saada tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta tavallista enemmän, sillä osallistujat voivat yhdessä muistella, herättää muistikuvia sekä tukea ja rohkaista toisiaan. Ryhmä haastattelu saattaa olla hyvä keino tuoda haastatteliija haastatelta-

vien maailmaan ja ryhmähaastattelussa henkilöt voivat innostaa toisiaan puhumaan aiheista, joita voi laajentaa myöhemmin. Yhdessä haastateltaessa unohtaminen ja väärin ymmärtäminen on vähäisempää ja puhuttaessa ryhmälle tutuista asioista ryhmän normit tulevat helposti esiin vaikka niitä ei erikseen kysyttäisikään. Ryhmähaastattelu ei ole strukturoitu vaan tavoitteena on vapaamuotoinen, mutta kuitenkin asiassa pysyttelevä keskustelu. (Eskola & Suoranta 2001, 94–97.)

Tarkoituksena oli järjestää ainakin kaksi ryhmähaastattelua, joissa toisessa olisi viestintä-, kiinteistö- ja turvallisuusalan henkilöstöä ja toisessa esimerkiksi osastonhoitajia tai vastaavassa asemassa olevia henkilöitä eri Meilahden sairaala-alueen rakennuksista. Näin saisin kaksi erilaista näkökantaa sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi. Haastateltavien valinta ei ollut sattumanvaraista vaan perustui haastateltavien asemaan tai osallisuuteen tutkimuksen kohteena olevassa prosessissa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 61) mukaan ryhmähaastattelulla on suuri merkitys, kun tarkoituksena on selvittää, kuinka osallistujat muodostavat yhteisen kannan ajankohtaiseen asiaan. He jatkavat, että menetelmä sopii hyvin pienoiskulttuurien merkitysrakenteiden tutkimiseen, tietojen keräämiseen haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä ja saamaan etenkin kollektiivinen näkemys tutkittavasta aiheesta. Tästäkin syystä ryhmähaastattelu soveltui hyvin aineiston keruu menetelmäksi, koska olin kiinnostunut enemmän kollektiivisesta kuin yksittäisen haastateltavan näkemyksestä.

Saatuani tutkimusluvan Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä kesällä 2014 aloin järjestellä ryhmähaastatteluja. Etukäteen ajattelin, että samaan aikaan ja paikkaan useiden henkilöiden saaminen saattaa olla hyvin haasteellista. Jälkikäteen voin sanoa, että se olisikin ollut enemmän kuin haasteellista tai jopa mahdotonta, jos olisin itse yrittänyt haastatteluja järjestää. Mutta haastattelujen järjestämisessä sain korvaamatonta apua Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä ja erityisesti opinnäytetyöhöni liittyviltä kontaktihenkilöiltä. Heidän avustuksellaan haastattelut kaikille sopivaan ajankohtaan järjestyivät helposti. Käytännössä annoin kontaktihenkilöille minulle sopivia vaihtoehtoisia aikoja, ja he järjestivät haastattelut noihin ajankohtiin ja minun tarvitsi vain mennä paikalle tekemään haastattelut. Kumpikin haastattelu pidettiin Meilahden sairaala-alueella elokuussa 2014 kahden viikon välein.

Etukäteen olin suunnitellut, että sopiva määrä haastateltavia oli 4–8 henkilöä yhdessä ryhmähaastattelussa. Tähän tavoitteeseen myös päästiin, sillä toisessa haastattelussa oli kuusi ja toisessa seitsemän haastateltavaa. Koska elokuu oli vielä lomakuukausi, niin aivan kaikki haastatteluun kutsutut eivät päässeet paikalle. Ensimmäisessä haastattelussa oli viestintä-, kiinteistö- ja turvallisuusalan henkilöstöä ja toisessa osastonhoitajia, vuorovastaavia tai vastaavassa asemassa olevia henkilöitä eli Meilahden sairaala-alueen rakennuksista. Kyrön (2004,

107) mukaan aineistonkeruumenetelmä seuraa tutkimusongelmien ja tutkimusmenetelmien ehtoja ja luo mahdollisuudet aineiston analyysimenetelmän valinnalle ja näin ollen ottaa kantaa, mistä ja miten aineistoa kerätään ja konkretisoi mitä kerätään.

Haastateltavat valikoituivat vapaaehtoisuuden perusteella ja heillä oli mahdollisuus keskeyttää haastattelu niin halutessaan. Haastatelluille selvitettiin, minkälaiseen tutkimukseen he osallistuvat ja että tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja tietoja ei käytetä muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. Osallistujien nimiä ei julkaista tutkimusraportissa ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen haastattelumateriaali tuhotaan varmallalla tavalla. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina Sarajärven ja Tuomen (2013, 75) mukaisesti ennalta valmisteltujen teemojen ohjauksessa keskustelua, mutta haastattelutilanteissa oli myös liikkumavaraa. Sarajärven ja Tuomen (2013, 75) perusteella teemahaastattelulla pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti ja etukäteen valittavat teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta asiasta jo ennalta tiedettyyn.

Osallistujat tiesivät haastattelun aiheen etukäteen ja saattoivat siihen halutessaan valmistautua. Itse toimin haastattelutilanteessa Metsämuurosen (2006, 117) mukaisesti havainnoivan osallistujan roolissa eli ohjasin haastatteluja kuitenkin olematta itse varsinaisesti toimijan roolissa. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 63) mukaan ryhmädynamiikka ja erityisesti haastateltavien väliset ammatilliset asemat voivat vaikuttaa haastattelutilanteeseen. Tämän huomasin myös tässä työssä. Jos nyt tekisin uudelleen näitä haastatteluja, pyytäisin tasaisemmin kaikilta haastattelutilanteessa olevilta kommentteja. Helposti käy niin, että jotkut haastateltavat tahtomattaankin dominoivat tilannetta. Kumpaankin haastatteluun kului aikaa yli yksi mutta alle kaksi tuntia. Haastattelut tallensin digitaalisella tallennusvälineellä ja haastatteluiden aikana tein myös muistiinpanoja. Haastatteluiden tallentamisesta kuvaamalla luovuin teknisistä syistä.

### 5.3 Aineiston analysointimenetelmä ja analysointi

Laadullisen aineiston analyysi käsittää monia vaiheita ja keskeisiltä osiltaan se on sekä analyysiä että synteesiä. Analyysissä eritellään, luokitellaan aineistoa ja synteesissä pyritään luomaan kokonaiskuva ja esittämään tutkittava ilmiö tai asia uudessa perspektiivissä. Vaikka usein analyysillä tarkoitetaan koko prosessia, aina alkuvaiheista lopputuloksiin saakka. Analyysissä aineistokokonaisuus pilkotaan kokonaisuudesta osiin, aineisto luokitellaan ja luokat yhdistellään. Synteesissä edetään takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja tutkittavan ilmiön uudelleen hahmottamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 143–144.)

Aineiston analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä, sillä se on perusanalyysimenetelmä ja sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Laadullisen analyysin muotona käytin sekä aineistolähtöistä että teoriaohjaavaa analyysimuotoa. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään tutkimusaineistosta saamaan teoreettinen kokonaisuus ja analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun vaatimalla tavalla. Tässä analyysimuodossa aikaisemmillä havainnoilla, teorioilla tai tiedoilla tutkittavasta asiasta ei pitäisi olla tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Teoriaohjaavassa analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta se on enemmänkin uusia ajatusuria aukova. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 91, 95, 97.)

Sisällönanalyysiä voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan yhdistää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Tällä tavoin käytin sisällönanalyysiä tässä tutkimuksessa, yhdistämällä sitä esimerkiksi Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2010, 12) mukaiseen haastattelun analyysiin. Useat laadulliset tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat sisällönanalyysiin, jos tällä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysillä pyritään tutkittavasta aiheesta saada kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysillä järjestetään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää tietoa. Grönforsin (1985, 161) mukaan sisällönanalyysi tuottaa raaka-aineet teoreettiseen pohdintaan, mutta itse pohdinta tapahtuu järjellisin ajattelun keinoin. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on sen informaatioarvon lisääminen, koska hajallaan olevasta aineistosta pyritään luomaan selkeää, mielekästä ja yhtenäistä informaatiota. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan aluksi osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysiä tehdään laadullisessa aineistossa tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 103, 108.)

Yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat ainakin osittain samanaikaisesti ja niiden välillä ei välttämättä ole suurta eroa. Toiminnasta, jossa kerätty aineisto hajotetaan osiksi, ja jossa saadut osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi, käytetään nimitystä abstrahointi. Kerätty aineisto järjestetään siihen muotoon, että sen pohjalta tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Ruusuvuoren ym. (2010, 11) mukaan aineiston keruu, siihen tutustuminen ja alustavien analyysien tekeminen on hyvä aloittaa mahdollisimman varhain ja keskenään samanaikaisesti. He jatkavat, että aineiston kokoaminen ja käsittely nivoutuvat tiiviimin toisiinsa kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Vaikka Metsämuurosen (2006, 122) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat yhtä aikaa, on ennen kuin varsinai-

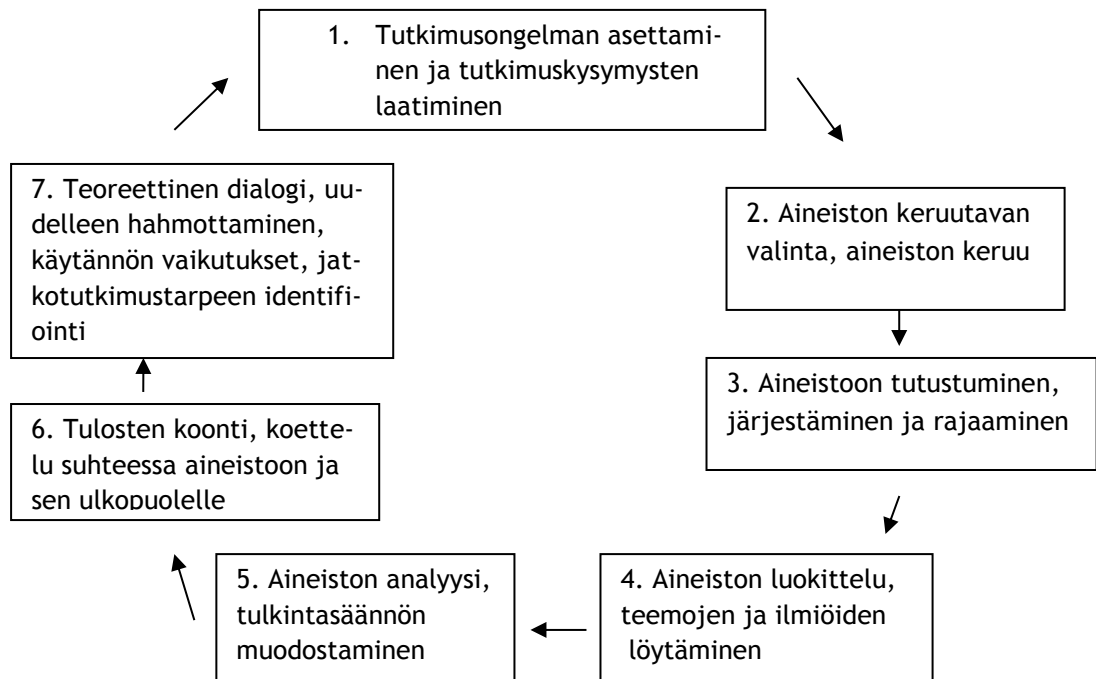
nen analyysi voidaan aloittaa, aineisto saatettava analysoitavaan muotoon litteroimalla eli puhtaaksi kirjoittamalla, muuntaen siis haastattelut tekstiksi. On toki myös mahdollista tehdä valikoituja litterointeja, joissa litteroidaan vain aineiston sellaiset osat, jotka ovat oleellisia työn raportoinnissa. Näin en kuitenkaan tässä työssä toiminut, vaan litteroin koko aineiston, sillä koko kerätty aineisto liittyi kiinteästi tutkittavaan asiaan. (Metsämuuronen 2008, 48.)

Jos kiinnostus kohdistuu haastattelussa esiin tulevaan asiasisältöön, niin Ruusuvuoren (2010, 425) mukaan yksityiskohtainen litterointi kaikkine litterointimerkkeineen ei ole tarpeen. He jatkavat, että tällöinkin on litteroitava sekä haastateltavien että haastattelijan puheenvuorot. Näin teinkin, annoin jokaiselle haastateltavalle ja myös haastattelijalle numeron, jonka merkitsin aina kyseisen henkilön sanoman puheenvuoron, lauseen, lauseen osan tai yksittäisen sanan eteen litteroidussa tekstissä. Jos haastattelutilanteessa huomasin jotain muuta tutkimuksen kannalta oleellista kuin varsinaista keskustelua, mikä olisi mahdollisesti hyvä myöhemmin muistaa, niin tein siitä erikseen muistiinpanon.

Tässä tapauksessa aineisto muodostui kahdella ryhmähaastattelulla saadusta digitaalisesti tallennetusta materiaalista. Litteroin eli puhtaaksikirjoitin sanasta sanaan haastattelut ja yhteensä kahdesta haastattelusta tuli 39 sivua tekstiä fontilla Trebuchet MS koolla 10. Litterointia helpotti, että haastatteluissa oli hyvin vähän päällekkäin puhumista. Litteroinnin aikana materiaaliin tuli tutustuttua hyvinkin tarkasti, koska samaa lausetta saattoi joutua kuuntelemaan useaan kertaan varmistaakseni, että kirjoitinko sen varmasti oikein. Käytössäni ei ollut analysointiohjelmaa, vaan litteroinnin jälkeen tulostin aineiston ja koodasin materiaalin aineiston keruu vaiheessa syntyneiden teemojen mukaisesti ryhmiin erivärisiä yliviivauskyniä apuna käyttäen. Samalla luin aineiston useaan kertaan läpi ja kirjasin muistiin ajatuksiani materiaalista. Eskolan ja Suorannan (2000, 178) mukaan teemoittelu on suositeltava lähestymistapa, jonkin käytännön ongelman ratkaisemisessa. Teemoja olivat: Varautuminen ja riskit, kriisiviestintä ja normaaliolojen häiriötilanne, nykyinen sisäisen kriisiviestinnän malli Meilahden sairaala-alueella normaaliolojen häiriötilanteessa, sisäinen kriisiviestintä tulevaisuudessa Meilahden sairaala-alueella sekä konkreettiset parannusehdotukset kriisiviestinnän järjestämiseksi Meilahden sairaala-alueella. Kaiken muun haastatteluissa syntyneen ylimääräisen materiaalin jätin tutkimuksen ulkopuolelle.

Seuraavalla sivulla olevasta kuviossa selviää Ruusuvuoren ym. (2010, 11–12) mukaisesti laadullisen haastattelututkimusprosessin eteneminen. Aineiston luokittelu, analyysi ja tulkinta ovat kolme toisiinsa liittyvä, mutta kuitenkin erilaista osaa tutkimuksesta. Näiden kolmen elementin painotus voi vaihdella tutkimuksesta, tutkimusvälineistöstä, tyylistä ja tutkimisen kohteesta riippuen. Vaikka kuviossa vaiheet on eroteltu, niin käytännössä ne limittyvät toisiinsa. (Ruusuvuori ym. 2010, 11–12.)





Kuvio 2: Analyysin vaiheet (Ruusuvuori ym. 2010, 12)

Analyysiyksiköksi valitsin ensimmäiseksi haastatteluaineistosta irrotetun lauseen. Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren (1994, 94) mukaan sisällön analyysia voi helpottaa tekemällä käsitekartan, jonka etuna on, että se selkeyttää eri osien välisiä suhteita ja toisaalta nostaa esiin oleelliset ja epäoleelliset seikat. Käsitekartan tein suurelle pahvilevyllä, mikä helpotti kokonaisuuden hahmottamista. Samalla menetelmällä irrotin tulostetusta ja erivärisillä yliväiväuskynillä koodatusta materiaalista luokittelemalla analyysiyksiköitä eri teemojen mukaisesti ja järjestin niitä suurelle kartongille. Saman teeman alla laitoin kaikkien haastateltavien luokiteltavat vastaukset. Tämän jälkeen ryhmittelin aineiston tutkimuskysymysten ja tutkimustehtävän kannalta nimeämiini ryhmiin ja erottelemalla ja yhdistelemällä aineistosta tutkimuskysymysten ja tutkimustehtävän kannalta olennaiset asiat. Tässä vaiheessa muutin samaa tarkoittavat mutta eri lailla ilmaistut lauseet samaan muotoon. Tämä oli mielenkiintoinen, vaikkakin erittäin työläs vaihe analysoinnissa, sillä vaikka minulla oli ollut teemahaastattelussa teemoina osin suoraan tutkimuskysymyksiä, niin kuitenkin vastaukset tutkimuskysymyksiin löytyivät oikeastaan aivan muiden teemojen alta. Tämän jälkeen jatkoin pelkistämällä ryhmät mahdollisimman ytimekkäästi. Samat työvaiheet tein kahteen kertaan, sillä analysoin kummankin ryhmähaastattelun erikseen.

## 6 Eettisyys ja luotettavuus

Raportti kirjoitettiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tähän kuuluu, että noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja: rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tark-

kuutta tutkimustyössä. Sovelletaan eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus ja arviointimenetelmiä sekä tuloksia julkistaessa noudatetaan avoimuutta. Tutkimus suunnitellaan, tehdään ja raportoidaan yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 132–133.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden perustana on ajatus siitä, että tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden takaa parhaiten hyvien tieteellisten toimintatapojen noudattaminen. Hyvän tutkimuksen peruslähtökohdat ovat samoja kaikissa oppiaineissa. Eettisesti hyvä tutkimus vaatii tieteellisiä tietoja, taitoja ja toimintatapoja niin tutkimuksen teossa kuin sosiaalisesti tiedeyhteisössä ja suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Eettisesti hyvä tutkimus on suunniteltu ja käytännössä hallinnoitu myös hyvin rahoituksen ja henkilöstöpolitiikan osalta. Hyvää tutkimusetiikkaa ilmentää kyky ja halu keskustella avoimesti esiin nousevista kysymyksistä ja ongelmista koskevat ne sitten tutkimuksen kohdetta, menetelmiä tai tutkimusryhmän sisäistä vastuunjakoa. (Kuula 2006, 34, 39.)

Tutkimuksen raportointi käsittää kaikki ne suulliset ja kirjoitetut tavat, joilla tutkimuksesta tiedotetaan ulkopuolisille. Tutkimuksen kirjoittamisessa on kyse aineiston järjestelemisestä niin, että se avautuu ulkopuolisille ja että kuvaus vastaa mahdollisimman hyvin tutkittavien tai haastateltavien maailmaa. Kvalitatiivisesti suuntautuneessa työstä kirjoitettaessa pyritään välittämään lukijalle aineiston rikkaus. Kvalitatiivisesta aineistosta kirjoittaminen ei ajallisesti sijoitu vain tutkimuksen viime hetkiin, vaan alkaa viimeistään aineistoa kerättyä. Kvalitatiivisen haastatteluaineiston raportoinnissa keskeistä on johdatus tutkimusongelmaan ja perustelut, miksi tutkimusongelma on tärkeä sekä selvitys tutkimuksen toteuttamisesta eli keitä on tutkittu ja milloin, sekä missä haastattelut suoritettiin. Tärkeää kvalitatiivisen haastatteluaineiston raportoinnissa on myös itse tutkittavan ilmiön kuvaus, mikä onkin kvalitatiivisen aineiston pääjakso. Tärkeää on myös johtopäätöksissä tiivistää se, mihin haastatteluaineiston perusteella on tultu ja miten tulokset suhteutetaan teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 192–193.)

Kaikkiin tutkimuksiin liittyy eettisiä ratkaisuja ja ihmistieteissä joudutaan eettisten kysymysten eteen tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Haastattelussa, jossa ollaan suorassa kontaktissa tutkittaviin, ovat eettiset ongelmat monitahoisia. Tutkimuksen tarkoitusta tulisi tarkastella myös siitä näkökulmasta, miten se parantaa tutkittavana olevien inhimillistä tilannetta. Tutkimuksen suunnitelman eettisenä sisältönä on saada kohteena olevien henkilöiden suostumus, taata luottamuksellisuus ja harkita seuraamuksia, joita kohdehenkilöille voi tutkimuksesta aiheutua. Haastattelutilanteessa henkilöiden luovuttamien tietojen luottamuksellisuus selvitetään ja otetaan huomioon, mitä itse haastattelutilanne voi aiheuttaa haastateltaville, esimerkiksi stressiä. Haastattelujen kirjallisessa purkamisessa eli litteroinnissa noudatetaan haastateltavien suullisia lausumia. Haastattelun analyysissä eettiset kysymykset koskevat sitä,

miten syvällisesti ja kriittisesti haastattelut voidaan analysoida ja voivatko kohdehenkilöt sanoa, miten heidän lauseitaan on tulkittu. Todentamisessa työn tekijän eettinen velvollisuus on esittää tietoa, joka on niin varmaa ja todettua kuin mahdollista. Raportoinnissa otetaan myös huomioon luottamuksellisuus ja ne seuraukset, joita julkaistulla raportilla voi niin haastateltaville kuin heitä koskeville yhteisöille. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 19–20.)

Peruseriaate kvalitatiivisessa aineistoissa on suorien tunnisteiden eli nimien, osoitteiden, sähköpostiosoitteiden ja puhelinnumeroiden poistaminen aineiston yhteydestä heti kun aineiston tekninen toimivuus on tarkistettu. Keskeistä kvalitatiivisen aineiston anonymisoinnissa on henkilönimien ja muiden erisnimien poistaminen tai muuttaminen ja arkaluonteisten tietojen harkinnanvarainen poistaminen tai muuttaminen sekä taustatietojen luokittelu kategorioihin. hyvän käytännön mukaista on muuttaa henkilönimet toisiksi jo itse aineistossa. Kun muutokset tehdään jo litterointivaiheessa tai välittömästi sen jälkeen pysyy prosessi hyvin hallinnassa. (Kuula 2006, 214–215.)

## 7 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset kerron kahden eri aineiston analyysien perusteella, joista kummastakin sain hieman erilaisia vastauksia esittämiini tutkimuskysymyksiin. Raportoin tässä haastattelun ryhmän tulokset erikseen. Vertailua en tulosten välillä tässä luvussa tee. Haastatellut henkilöt olivat koulutustaustaltaan erilaisia ja työskentelivät hyvin erilaisissa tehtävissä. Ensin kerron yleisesti heidän näkemyksiään opinnäytetyön keskeisistä käsitteistä viitekehyksenä Meilahden sairaala-alue ja normaaliolojen häiriötilanne.

Ensimmäiseksi kerron ryhmien näkemyksiä siitä, mikä taho sisäisen kriisiviestinnän käynnistää. Toiseksi kerron, milloin ja millaisessa tilanteessa pitää ryhmien näkemyksen mukaan viestiä ja kolmanneksi kerron ryhmien näkemyksiä siitä, millä välineillä sisäistä kriisiviestintää hoidetaan Meilahden sairaala-alueella? Tutkimustuloksissa tuon esille myös haastatteluissa ilmaistuja suoria lainauksia tutkimuskysymyksiin liittyvistä aiheista

### 7.1 Viestintä, kiinteistö- ja turvallisuusalan henkilöstö

Viestintä-, kiinteistö- ja turvallisuusalan henkilöstö olivat arkipäiväisessä työssään olleet hyvin paljon tekemisissä varautumiseen, riskeihin ja kriisiviestintään liittyvien asioiden kanssa ja nämä asiat olivat heille entuudestaan tuttuja. He mielsivät Meilahden sairaala-alueen suureksi kokonaisuudeksi ja yhdeksi sairaalaksi, jota heidän mukaansa on käsiteltävä myös yhtenä kokonaisuutena.

He kertovat, että Meilahden sairaala-alueella on tuhansia ihmisiä sekä töissä että hoidettavina tai tutkittavina. Sairaala-alue on kuin pienehkö kunta oman alueen sisällä kaikkine toiminnallisina velvollisuuksineen. Ryhmän haastattelun perusteella kaiken toiminnan keskuudessa oli potilas ja hänen ympärilleen on rakennettu organisaatio nimeltä HUS. Sisäinen kriisiviestintän yhtenä tärkeänä tehtävänä tämän ryhmän näkemyksen mukaan mahdollisessa normaaliolojen häiriötilanteessa on välittää tietoa kaikille tilanteen vaikutuspiirissä oleville tahoille, jotta potilaan hoito tai kenenkään muunkaan turvallisuus ei vaarantuisi.

#### 7.1.1 Varautuminen, riskit, tilannekuva, tilannetietoisuus kriisiviestintä ja normaaliolojen häiriötilanne

Haastattelun perusteella on kokonainen organisaatio eli Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri ammattilaisineen varautumassa erilaisiin tilanteisiin riskienhallinnan keinoin. Varautumisen keinoja on mm. koulutus, pelastussuunnittelu, operatiivinen partiotointi, vartiointi ja tekninen päivitys. Potilaiden hoitamista vaativissa ja erilaisissa suuronnettomuustilanteissa yleinen varautuminen, viestinnällinen varautuminen ja toiminta on hyvin suunniteltu, mutta kiinteistö ja kunnallisteknisissä häiriötilanteiden varalle tehty suunnittelu oli puutteellista. Se koettiin hankalaksi, sillä myös näissä tilanteissa tarvittaisiin lääkinnällistä asiantuntemusta, jotta tiedettäisiin, minkälaisia vaikutuksia erilaisilla tilanteilla voi olla potilaiden hoidon kannalta. Vaikka nykyään on tullut esille uusia uhkakuvia kuten kyberuhat ja kolhut ulkoiselle imagolle, niin silti tulipalon nähtiin olevan sairaalakiinteistössä suurin riski toiminnan jatkuvuuden kannalta. Tämän lisäksi mahdollisiksi riskeiksi tutkimuksen perusteella valikoituivat kunnallis- ja kiinteistötekniikkaan sekä tietotekniikkaan liittyvät häiriöt ja katkokset.

Riskiksi nähtiin myös jatkuva rakentaminen sairaala-alueella, sekä Meilahden sairaala-alueella muille HUS-alueille, ja myös erilaisille sidosryhmille tuotettavien palvelujen tuottamisen katkeaminen tai viivästyminen. Tärkein asian kaikessa turvallisuussuunnittelussa ja kriisiviestinnässä on tutkimuksen perusteella potilas, sillä potilaiden hoito on sairaala-alueen ydintoimintaa. Kriisiviestintän keskeisenä haasteena koettiin, kuinka saadaan potilaita hoitavalle taholle kriisi- tai häiriötilanteessa mahdollisimman nopeasti tieto tapahtuneesta, jotta se pystyy varautumaan ja sopeuttamaan toimintansa lähitulevaisuuden varalta. Hankalaksi koettiin tilannekuvan ja tilannetietoisuuden ylläpidon kannalta, että yleensä tiedetään, mitä on tapahtunut ja miten tiedonkulku tapahtuneesta etenee. Se ei saisi tutkimuksen perusteella olla sattumanvaraista. Tällä hetkellä Meilahden sairaala-alueella ei ole kokoaikaista velvoitettua viestintäpäivystystä, minkä koettiin olevan osaltaan myös taloudellinen kysymys. Varautumisen ja tilannekuvan ylläpidon koettiin olevan tällä hetkellä sisäisen kriisiviestintän osalta aika lailla improvisoivaa ja vuorokauden ajasta riippuvaa.

Meilahden sairaala-alueella tapahtuneet tilanteet ovat HUS:ssa ja kiinnostavat aina myös tiedotusvälineitä ja mahdolliseksi uhkaksi koettiin, että sisäinen viestintä tapahtuu ulkoisten tiedotusvälineiden kautta. Työntekijät kokivat tärkeäksi, että tapahtuneesta häiriötilanteesta saataisiin mahdollisimman nopeasti omalle henkilökunnalle tieto, jotta se pystyisi suodattamaan mahdollisesti ulkoiselta medialta tulevan tiedon. Sillä olisi myös psykologisesti henkilökunnalle iso merkitys. Sisäisen kriisiviestinnän kannalta pikapuhelin ja äänievakuointijärjestelmät nähtiin tärkeiksi sisäisen viestinnän kanaviksi, vaikka koko alueen kattavaa kuulutusjärjestelmää ei ole käytössä. Ongelmaksi koettiin, että kaikkea tietoa ei voi eikä kannata välittää koko henkilöstölle, ja täten turhaan liioitella kriisin vakavuutta.

### 7.1.2 Kriisiviestinnän käynnistyminen

Tutkimuksen perusteella sisäisen kriisiviestinnän käynnistyminen Meilahden sairaala-alueella on sattumanvaraista eli sen käynnistää mikä tahoo milloinkin. Suureksi ongelmaksi nähtiin, että kriisiviestinnän käynnistyminen saattaa kestää kauan. Viesti voi kulkea usean henkilön kautta, ennen kuin se tavoittaa henkilön, joka ymmärtää sisäinen viestinnän tarpeen ja laajuuden.

*” Kuka milloinkin, sattumanvaraista se on. Etsitään ensin avaimia, että mikä avain saattaisi käynnistää koneen, ja katsotaan mikä kone käynnistyy. Tässä se on ongelman syvin olemus itse asiassa, koska niitä avaimia joudutaan etsimään liian kauan. Sitten kun kone saadaan käyntiin niin kyllä se sitten on näin...”*

Tutkimuksen perusteella organisaation koko saattaa vaikeuttaa viestinnällisen tilannearvion tekoa, koska tilanteen arvioijia on paljon, ja osa saattaa arastella tai ei tietämättömyyttään osaa ottaa yhteyttä suoraan sellaiseen tahoon, joka pystyy sisäisen kriisiviestinnän käynnistämään. Tekniseen- tai vaikka hoitohenkilökuntaan kuuluva, joka havaitsee häiriötilanteen, kertoo siitä usein omalle esimiehelleen. Tämä taas informoi asiasta omaa esimiestään ja näin viesti kiertää usean henkilön kautta, ennen kuin se saavuttaa kohteensa. Hyvänä esimerkiksi myös sisäiselle kriisiviestinnälle koettiin olevan Meilahden tornisairaalassa ja Lastenkllinikalla olevat elvytysryhmät. Heille on yksi puhelinnumero, josta vastataan ja hoidetaan kaikki elvytys tilanteet kyseisissä kiinteistöissä. Koettiin, että tällainen yhden napin tai numeron takaa löytyvä palvelu saattaa sisäisen kriisiviestinnän osalta puuttua.

Tutkimuksen osoittaa, että nykyään mahdollisia viestintä- ja hälytysväyliä on paljon. Osa hälytyksistä tulee tekniikan kautta ja suora kontaktipinta hälytykseen on kadonnut, eli ihmiset eivät tee hälytystä vaan tekninen järjestelmä. Ongelmaksi koettiin, että tällä hetkellä eri väyliä pitkin tulevat hälytykset eivät yhdisty missään. Hälyttämisen merkitys koettiin suureksi, koska jos hälyttäminen viestintää vaativassa tilanteessa viivästyy, viestintävastuussa olevil-

la henkilöillä on vaativa tehtävä yrittäessään ottaa kiinni hälyttämisen viivästymisessä kulu-  
nutta aikaa. Tärkeäksi nähtiin myös, että oikeat henkilöt saisivat mahdollisimman nopeasti  
tiedon tapahtuneesta ja pääsisivät tekemään nopean analyysin tapahtuneesta ja päättämään  
mahdollisista jatkotoimenpiteistä.

*” Jos hälytys mokataan ja se tilanne käynnistyy huonosti niin niillä johtajilla  
on hirveä duuni ottaa kiinni sitä huonosti käynnistynyttä tilannetta, mutta  
jos hälyttäminen menee hyvin niin oikeat ihmiset saadaan kiinni ja heille tie-  
to niin pääsee ikään kuin aallon harjalle...”.*

### 7.1.3 Milloin ja millaisessa tilanteessa täytyy viestiä?

Nopeasta sisäisen kriisiviestinnän tarpeesta puhuttaessa esille nousivat ehdottomasti kaikki  
tilanteet, joilla on tai voi olla vaikutuksia potilaiden hoitoon tai turvallisuuteen. Myös tilan-  
teet joilla on vaikutusta useaan sairaala- alueen kiinteistöön tai mahdollisesti koko alueeseen  
tai laajemminkin. Ongelmaksi tutkimuksen perusteella koettiin vaikeus arvioida, mikä on täl-  
lainen nopeaa sisäistä kriisiviestintää vaativa tilanne. Sillä esimerkiksi vartijoiden raportteja  
saattaa tulla tutkimuksen perusteella paljon joka yö ja heidän saattaa olla vaikea tietää, mi-  
kä on eteenpäin ilmoitettava ja mahdollisesti nopeaa viestintää vaativa tilanne?

*” ... niin no ainakin ne kaikki tilanteet, joilla on tai voi olla vaikutuksia poti-  
laiden hoitoon ja turvallisuuteen ja ainakin ne tilanteet joilla on tämä ulkoi-  
nen efekti että se voi kiinnostaa mediaa, ne nyt ainakin semmoisia missä tar-  
vitsee nopeata viestintää, mutta kuka sen osaa arvioida, että tämä on sem-  
moinen...”.*

Tutkimuksen perusteella olisi mieluummin järkevä tehdä jatkoilmoitus matalalla kuin korkeal-  
la kynnyksellä ja antaa sellaisen tahon päättää mahdollisista jatkotoimenpiteistä, jolla siihen  
on oikeus ja mahdollisuudet. Tilanteet, jotka saattavat kiinnostaa mediaa, vaativat myös no-  
peaa sisäistä viestintää. Meilahden sairaala-alue sijaitsee Helsingin keskustassa ja sen välit-  
tömässä läheisyydessä sijaitsee eri valtioiden suurlähetystöjä sekä myös Suomen presidentin  
virka-asunto. Tämän seikan vuoksi koettiin, että Meilahden sairaala-alueella tapahtuvilla  
asi4646oilla voi olla hyvin suuret kerrannaisvaikutukset ja media on niistä aina kiinnostunut.  
Myös pienempien mahdollisesti mediaa kiinnostavien tilanteiden koettiin vaativan sisäistä  
viestintää, niin että näiden osa-alueiden vastuuhenkilöt eivät kuule tapahtuneesta ensimmäi-  
senä tiedotusvälineiltä. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi rikostapaukset tai tilanteet,  
joissa on osallisena valtion johtoa tai julkisuuden henkilöitä.

#### 7.1.4 Kriisiviestinnän välineet

Koska tällä hetkellä Meilahden sairaala-alueelta puuttuu kattava viestintä- ja tiedotusjärjestelmä, tutkimuksen perusteella koettiin matkapuhelimella soittamisen oleva ensisijainen väline hälytyksen tekoon ja myös kiireelliseen sisäiseen kriisiviestintään. Kiinteistöteknisissä epäselvissä tilanteissa virka-ajan ulkopuolella nähtiin myös tekstiviesti hyväksi viestinnän keinoksi.

*”... Kun näitä tilanteita, niin varmasti ensimmäiseksi, kun puuttuu se sellainen kattava sisäinen hälytys -tai informointijärjestelmä alueelle, ja jos on niin sitä on aika vähän käytetty, niin sitten puhelimella, kännykällä hälytetään ja kerrotaan, ehkä tekstiviestejä käytetään aika vähän loppujen lopuksi...”*

Tilanteen selkiydyttyä ensimmäisen henkilökunnalle suunnatun viestinnän nähtiin tällä hetkellä hoituvan intranetin ja sähköpostin kautta. Ongelmaksi tutkimuksen perusteella tiedettiin, että kaikilla ei kuitenkaan ole tietokonetta käytössään työpaikalla. Valmiita sähköpostien postituslistoja ei välttämättä ole saatavilla ja hankalaksi koettiin, että millä tavalla sähköinen viesti saataisiin visuaalisesti huomiota herättävämmäksi, jotta vastaanottaja ei sivuuta sitä. Yhtenä vaihtoehtona nähtiin mahdolliset ponnahdusikkunat, jotka ilmestyvät tietokoneen ruudulle.

*”... Siinä on just ongelma se laajuus, että kenelle niitä lähetellään, jos sulla ei ole valmiita sähköpostilistoja ja sun pitää 30 lähettää, niin se on ihan toivotonta touhua...”*

Viranomaisverkko Virven päätelaitteita on käytössä Meilahden sairaala-alueella rajoitetusti. Päätelaitteita on käytössä päivystyspoliklinikoilla, vartijoilla sekä valmiusjohdolla ja niitä nähtiin käytettävän melko yksipuolisesti. Koettiin, että eri ammattiryhmät viestivät niillä lähinnä keskenään. Koettiin, että Virven käyttöä täytyisi lisätä aivan arkipäiväisissäkin asioissa ja kenties luoda oma viestiohje HUS:lle Virven käytöstä.

Jos sähköinen tietoverkko ja matkapuhelinverkko eivät ole käytössä, mahdollisiksi viestintäkanaviksi nähtiin osassa Meilahden sairaala-alueen rakennuksissa olevat kuulutus- eli pikapuhelin- ja äänievakuointijärjestelmät. Näiden järjestelmien tiedettiin olevan lähtökohtaisesti varavoimajärjestelmän takana, mutta koko sairaala-alueen osalta siitä ei kuitenkaan varmuutta ollut. Ongelmaksi tutkimuksen perusteella havaittiin ne rakennukset, joissa tällaisia järjestelmiä ei ole ollenkaan tai ainoastaan osittain. Jos millään teknisillä välineillä viestien välit-

täminen ei onnistu, silloin mahdollisuudeksi nähtiin jäävän jalkapartiot ja lähetit, joiden avulla viestit kulkevat sairaala-alueen sisällä.

”...tuppaa olemaan vielä pahempia nämä pienet sähkönjakelun notkahdukset, ei kunnolla edes putoa verkko pimeäksi vaan tapahtuu kuoppa, sitten koe-ponnistetaan vara- akut ja jos ne ei ole ihan priimakunnossa niin se tekee heti häiriötä..”.

## 7.2 Osastonhoitajat ja vuorovastaavina työskentelevät

Osastonhoitajien ja vuorovastaavina työskentelevien näkemyksissä yleisesti heijastui, että he ovat arkipäiväisessä työssään olleet jonkin verran tekemisissä varautumiseen, riskeihin ja kriisiviestintään liittyvien asioiden kanssa ja nämä asiat ovat heille osittain entuudestaan tuttuja. He katsoivat käsiteltäviä asioita pääasiassa oman osaston tai kiinteistön perspektiivistä. Ryhmän näkemyksen mukaan kaiken keskiössä on potilas ja hänen hoitamisensa. Tutkimuksen perusteella heidän näkemyksensä mukaan suosittaisiiin mallia, jossa alkutoimenpiteiden jälkeen joku muu taho pystyisi hoitamaan sisäisen kriisiviestinnän tilanteen vaatimassa laajuudessa.

”... ei meillä ole siihen paukkuja, että me ruvetaan sellaista asiaa hoitamaan, kun me keskitytään tiimien kasaamiseen ja potilaiden hoitamiseen...”.

### 7.2.1 Varautuminen, riskit, tilannekuva, tilannetietoisuus kriisiviestintä ja normaaliolojen häiriötilanne

Käsitteenä varautuminen koettiin ennaltaehkäisyksi, jotta riskien toteutuessa osattaisiin toimia. Yleisesti koettiin, että varautumiseen liittyvät asiat ovat osastoilla kohtuullisen hyvässä kunnossa. Myös vuorovastaavan tai muun vastaavan henkilön rooli tiedettiin tärkeäksi. Tutkimuksen perusteella erilaisissa normaaliolojenkin häiriötilanteissa on tärkeää, että kaikille osastolla on selvää, kuka tilannetta johtaa. Tiedostettiin myös, että henkilöiden persoonaan liittyvät tekijät saattavat vaikuttaa myös johtamiseen liittyvään hierarkiaan. Tähän liittyen kriisitilanteessa tilanteen johtosuhteissa saattaa olla vaihtelua, oli sitten etukäteen suunniteltu kuinka tarkka protokolla tahansa. Hallitsematon puhelinliikenne suoraan osastolle koettiin riskiksi ja suoranaisesti potilaiden hoitamista hankaloittavaksi tekijäksi. Muita esille tulleita mahdollisia riskejä olivat tulipalo, vesivahingot, kaasuihin liittyvät ongelmat ja erilaiset henkilöiden turvallisuutta uhkaavat tekijät kuten väkivalta. Myös tietojärjestelmän kaatumiseen liittyviä ongelmia pidettiin suurena riskinä, koska lähes kaikki potilaisiin liittyvä tieto on sähköisissä järjestelmissä. Riskiksi nähtiin myös tilanne, jolloin kiireiseen aikaan jostain onnet-



tomuudesta tulee paljon tehohoitoa tarvitsevia potilaita ja heille täytyy nopeasti järjestää hoitoa.

*”... sitten ihan oikeasti kun jotain isompaa tapahtuu niin sitten jonkun pitää tiedottaa sinne kiinteistöön tai ylemmälle johdolle tai mihin tahansa, niin kuka sen hoitaa se on aina välillä siinä mylläkässä epäselvä kuvio...”*

*” ...Nää on kyllä hyvin järjestetty meillä, on vuorovastaavat, ja jos tulee vaaratilanteita niin hän on siitä vastuussa, niin se selkeä kyllä meillä että...”.*

Tilannekuvan ja sen ylläpidon vastuusta korostui vuorovastaavan rooli, sillä hänellä on yleensä laaja kuva koko osaston toiminnasta. Tilannekuvasta nousi esille myös ennakkoinnin rooli, koska arkipäivän työssäkin on mietittävä nykyhetken lisäksi koko ajan, mitä lähitulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Sisäisestä kriisiviestinnästä käsitteenä koettiin, että se ei ole aivan tavallista viestintää vaan tehostettua ja nopeutettua, ja että sisäiselle kriisiviestinnälle täytyy olla selkeät säännöt siitä, kuinka edetään ja keneen otetaan yhteyttä. Sisäisenä kriisiviestintänä pidettiin talon tai alueen sisäistä kiireellistä viestintää. Tutkimuksen perusteella kriisiviestintäohjeiden pitäisi olla yhtenäiset kaikilla osastoilla.

### 7.2.2 Kriisiviestinnän käynnistyminen

Tutkimuksen perusteella sisäinen kriisiviestinnän käynnistää se, joka tilanteen huomaa. Henkilön, joka huomaa poikkeavan tilanteen, on vietävä viestiä eteenpäin, ja tässä tutkimuksen perusteella edelleen korostui vuorovastaavan rooli. Hänen koettiin olevan viestiketjituksen alku. Hän todennäköisesti viestittää tapahtuneesta edelleen tekniselle päivystäjälle, osastonhoitajalle, vastaavalle lääkärille tai sille henkilölle tai taholle jonka vastuulle tilanteen jatko-hoito kyseisellä osastolla kuuluu.

*” Yleensä se vuorovastaava on siinä niin kuin keskeisellä paikalla, sille ne viestit tulee niinku ensimmäisenä, viestittääkö hän sitten seuraavaksi osastonhoitajalle vai onko se lääkäri kunkin yksikön mallin mukaisesti, tai tekekö hän itse ilmoituksen HUS- kiinteistöön tai sitä kautta se monesti menee...”.*

Tutkimus osoittaa, että eri osastoilla on hieman erilaisia käytäntöjä mahdollisen kriisiviestinnän käynnistämisestä, lähinnä sen osalta kenen vastuulle se kuuluu. Tilanteen havaitsemisen jälkeisen sisäisenviestinnän tarpeen tunnistamisen ei koettu olevan ongelma, vaan enemmänkin se, kenelle tapahtuneesta ilmoitetaan ja minkä tahon kuuluu informoida asiasta ylempää johtoa. Onko vuorovastaavan tai osastonhoitajan informoitava myös ylempää tasoa vai luotta-

vatko he, että ilmoitus menee esimerkiksi HUS-kiinteistöjen kautta eteenpäin? Tässä koettiin olevan ongelma, sillä hoitohenkilökunnan työpanos tarvitaan kiireellisiä toimenpiteitä vaativassa normaaliolojen häiriötilanteessa potilaiden hoitamisessa ja toivottiin, että joku muu taho hoitaisi viestinnälliset asiat saatuaan ensin tiedon tapahtuneesta.

*” ... mihin sä otat ensimmäiseksi yhteyttä tällaisen katastrofin sattuessa, etkäs sitten tällaisen toisenlaisen se ei ole aina, eikä siitä välttämättä ole semmoisia ohjeita että jos tulee vesivahinko niin soita sinne ja jos on sähkökatko niin soita tänne...ei se ole aina ihan selvää kehen otetaan yhteyttä tällaisessa...”, ” ei todellakaan”.*

*” ... kun sä soitat sinne helpdeskiin, niin siellähän on vaan semmoinen yleinen ja sitten tulee sitä viivettä, että kun se apu tarvittaisi että tule nyt saman tien tekemään tälle asialle jotakin, katkaise nyt joku vipu jostain, että vesi lakkaa tulemasta...”.*

Sisäistä kriisiviestintää vaativassa häiriötilanteessa soitetaan tutkimuksen perusteella heti teknisen päivystäjän numeroon. Tilanteesta riippuen, on mahdollista, että tapahtuman havainnut tehnyt henkilö tekee itse siitä lisäksi ilmoituksen HUS-kiinteistölle. Tärkeänä pidettiin, että vuorovastaava tietää, onko tapahtuneesta tai havaitusta häiriöstä ylipäättään tehty ilmoitus. Henkilön, joka ilmoituksen fyysisesti lopulta tekee, toivottiin hoitavan asian loppuun saakka, sillä hankalaksi nähtiin sellainen tilanne, jossa luullaan, että joku on jo ilmoituksen tehty ja asian hoitanut.

### 7.2.3 Milloin ja millaisessa tilanteessa täytyy viestiä?

Tutkimus osoittaa, että viestiä täytyy matalalla kynnyksellä. Myös pienehköistä ja epäselvistä häiriöistä kannattaa viestiä, koska sen nähtiin olevan myös vastuun siirtoa. Kiireellistä viestintää vaativiksi tilanteiksi tiedettiin kaikki potilaiden turvallisuutta uhkaavat tekijät, kuten esimerkiksi häiriöt potilaiden hoidossa tarvittavien kaasujen saatavuudessa, henkilökunnan turvallisuutta uhkaavat tekijät, tietojärjestelmien ongelmat, ympäristöä uhkaavat tilanteet, veden saatavuuden ongelmat ja vesivahingot. Koettiin, että nopeata viestintää vaativa tilanne on myös, kun tapahtuma uhkaa levitä tai koskettaa useita rakennuksia tai koko aluetta ja jos tapahtuneen oletetaan kiinnostavan ulkoista mediaa.

*”...se on mieluummin liian helposti kun liian myöhään”. ” Niin mäkin ajattelen, että mieluummin pienestä kuin..., että se on ripaus kuin ripaus niin viestitään, esimiehenä voin sanoa, että todella matalalla kynnyksellä viestitään, et-*

tä se on ikään kuin vastuun siirtäminen ja sitten se on pois mun harteilta kun mä olen tämän kertonut, ja tietysti se esimiehen vastuulle kuuluukin...”.

Jos työntekijä havaitsee jotain normaalisti poikkeavaa, oli se sitten mitä tahansa, niin hänen olisi informoitava esimiestään, koska koettiin, että tällaisesta tilanteesta eteenpäin ilmoittaminen kuuluu esimiehen tai vuorovastaavan vastuulle. Myös ennakointi tiedettiin tärkeäksi asiaksi, sillä jos havaitaan jokin normaalista poikkeava tekijä, oli se sitten potilasturvallisuuden, kiinteistötekniikkaan tai mihin tahansa muuhunkin liittyvä tekijä, siitä olisi ilmoitettava ennen kuin tilanne pahenee.

#### 7.2.4 Kriisiviestinnän välineet

Tutkimuksen perusteella sisäistä kriisiviestintää hoidetaan puhelimella kiireellisessä tilanteessa, etenkin jos tilanne on koko osastoa koskeva. Pienemmissä ja kiireettömissä kiinteistötekniisissä ongelmissa, esimerkiksi, kun joku kohta on rikki, tehdään sähköinen ilmoitus tietokoneella. Heidän mielestään sähköposti ei kuitenkaan ole kiireellisen viestinnän väline. Pikapuhelin koettiin tärkeäksi sisäisen kriisiviestinnän välineeksi, ja sitä tutkimuksen perusteella joillain osastoilla käytetään aktiivisesti jokapäiväisessä työssäkin. Selvisi myös, että jollain osastoilla ei ole, tai ei ainakaan tiedetty olevan mitään muutakaan pikapuhelinta vastaavaa järjestelmää. Yleisesti pikapuhelin koettiin hyväksi ja nopeaksi sisäisen viestinnän välineeksi, jota kuitenkin monien haastateltavien mielestä käytetään osastolla liian säästeliäästi. Koettiin, että mieluummin viedään viesti henkilökohtaisesti esimerkiksi toiselle osastolle kuin käytetään pikapuhelinjärjestelmää.

”... niin sitten jos se on vaikka koko osastoa koskeva, että vaikka pitää tiedottaa, että tietokoneet kaatu, nii sitten se on pikapuhelin”. ” Ei meillä ole pikapuhelinta”. ” Teilläkö ei ole? ”.

” Ei meillä ole pikapuhelinta, ei käytetä, ihan normaali puhelimilla ”.

Virven käyttäminen sisäisen kriisiviestinnän välineenä koettiin hankalaksi ja vieraaksi. Virven käyttötarkoitukseksi nähtiin lähinnä suuret kriisi- ja katastrofitilanteet. Tutkimuksen perusteella koettiin, että sairaala- alueella on erikseen Virven käyttöön koulutautuneet ihmiset, jotka sitä ovat oikeutettuja käyttämään. Sisäistä kriisiviestintää vaativissa normaaliolojen häiriötilanteissa Virvää ei pidetty tutkimuksen perusteella hyvänä viestintävälineenä hoito- henkilökunnan käytössä.

Jos tietoverkko ei toimi ja sähköä ei ole käytettävissä kuin varavoiman avulla, pikapuhelin nähtiin sellaisessa tilanteessa hyvänä viestivälineenä. Osalla haastatelluista oli kokemusta,

että sähkökatkonkin aikana pikapuhelin yleensä toimii. Muutoin tällaisessa tilanteessa on viävä viestiä eteenpäin henkilökohtaisesti.

”... sitten otetaan jalat alle ja sitten ihan kävellään ja käydään”. ”Pikapuhelin on kyllä siinä hyvä, että jos tällaiset kaatuu, verkko tai jotakin, niin kyllä se yleensä toimii ja meillä käytetään aika paljon...”.

## 8 Johtopäätökset

Ryhmähaastatteluilla kerätyn aineiston analysointi ja tulosten tarkastelu oli mielenkiintoista työtä. Tulosten pohjalta haastateltujen ryhmien näkemyksissä oli paljon samankaltaisuuksia, mutta myös jonkin verran eroavaisuuksia. Tässä luvussa vertailen kahden ryhmähaastattelun tuloksia ja teen niistä johtopäätöksiä. Koska tällä hetkellä Meilahden sairaala-alueella ei ole olemassa sisäisen kriisiviestinnän ohjetta tai toimintamallia, niin siihen nähden tutkimuksen perusteella saadut vastaukset olivat mielestäni organisaation kannalta rohkaisevia. Mielestäni on hyvä, että epäkohta on tiedostettu, ja siihen tullaan tulevaisuudessa puuttumaan. Todella positiivinen asia on, että tutkimuksen tulosten perusteella kaikilla sisäisen kriisiviestinnän avainryhmillä on perusasiat suhteellisen hyvin hallussa, vaikka kriisiviestintään liittyvät asiat eivät heidän ydinosaisaluettaan tai työnkuvaansa olisikaan. Niillä henkilöillä, jotka joutuvat päivittäisessä työssään näiden asioiden kanssa työskentelemään, on hyvä tietämys sisäisestä kriisiviestinnästä Meilahden sairaala-alueella, ja he tiedostavat myös siinä olevat puutteet ja epäkohdat.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli saada selville, mikä taho käynnistää sisäisen kriisiviestinnän. Viestintä-, kiinteistö- ja turvallisuusalan henkilöstön näkemyksen mukaan kriisiviestinnän käynnistyminen on sattumanvaraista eli sen käynnistää kuka milloinkin. Ongelmaksi nähtiin, että kriisiviestinnän käynnistyminen saattaa kestää kauan, koska viesti saattaa mennä usean henkilön kautta, ennen kuin se tavoittaa henkilön, joka ymmärtää sisäisen viestinnän tarpeen ja laajuuden tai esimerkiksi muun kiireellisen turvapalveluiden tai kiinteistöpäivystäjän toiminnan tarpeen. Myös organisaation koko aiheuttaa oman haasteensa kriisiviestinnälle, koska mahdollisen tilanteen arvioijia on paljon ja osa saattaa arastella, tai ei tietämättömyyttään osaa ottaa yhteyttä suoraan sellaiseen tahoon, joka pystyy sisäisen kriisiviestinnän käynnistämään.

Tutkimus osoittaa, että Meilahden sairaala-alueella mahdollisia viestintä- ja hälytysväyliä on paljon. Osa hälytyksistä tulee tekniikan kautta, jolloin suora kontaktipinta hälytykseen on kadonnut. Ihmiset eivät tee hälytystä vaan tekninen järjestelmä. Ongelmaksi koettiin, että tällä hetkellä eri väyliä pitkin tulevat hälytykset eivät yhdisty missään. Ei ole sellaista koordinoitua tahoa, jolle kaikki hälytykset tulevat. Hälyttämisen merkitys koettiin suureksi, koska

jos hälyttäminen viestintää vaativassa tilanteessa viivästyy, viestintävastuussa olevilla henkilöillä on iso tehtävä ottaa kiinni hälyttämisen viivästymisessä kulunutta aikaa. Tärkeäksi nähtiin myös, että oikeat henkilöt saisivat mahdollisimman nopeasti tiedon tapahtuneesta ja pääsisivät tekemään nopean analyysin tapahtuneesta sekä päättämään mahdollisista jatkotoimenpiteistä myös sisäisen kriisiviestinnän suhteen.

Osastonhoitajien ja vuorovastaavien mukaan sisäinen kriisiviestinnän käynnistää periaatteessa se, joka tilanteen ensimmäisenä huomaa. Tutkimuksen perusteella sen henkilön, joka huomaa poikkeavan tilanteen on vietävä viestiä eteenpäin. Osastoilla sattuneissa tilanteissa korostui vuorovastaajan asema. Hänen koettiin olevan viestiketjutuksen alku, ja hän viestittää tapahtuneesta edelleen esimerkiksi tekniselle päivystäjälle, osastonhoitajalle, vastaavalle lääkärille tai sille henkilölle, jonka vastuulle tilanteen jatkohoito kyseisellä osastolla kuuluu. Eri osastoilla on erilaisia käytäntöjä mahdollisen kriisiviestinnän käynnistämisestä, lähinnä sen osalta kenen vastuulle se kuuluu. Tilanteen havaitsemisen jälkeisen sisäisen viestinnän tarpeen tunnistamisen ei koettu olevan ongelma, vaan ongelmaksi koettiin enemmänkin se, että kenelle tapahtuneesta ilmoitetaan ja minkä tahon kuuluu informoida asiasta eteenpäin. Onko vuorovastaavan tai osastonhoitajan informoitava myös ylempää tasoa vai luottavatko he, että ilmoitus menee esimerkiksi HUS-kiinteistöjen kautta eteenpäin?

Tässä kysymyksessä johtopäätökseksi voidaan tutkimuksen mukaan tulkita, että sisäisen kriisiviestinnän käynnistyminen on sattumanvaraista ja siihen vaikuttavat monet muuttujat. Tällaisia muuttujia voivat olla esimerkiksi vuorokauden aika, kiire ja byrokraattisuus. On mahdollista, että ei ymmärretä ongelman luonnetta ja vaikuttavuutta eikä sisäisen viestinnän tarvetta. Viesti saattaa kulkea usean henkilön kautta, kunnes se saavuttaa tahon, joka ymmärtää mahdollisten toimenpiteiden kiireellisyyden. Tällöin viestintävastuussa olevilla on hankala tehtävä ottaa kiinni kulunutta aikaa. Tutkimuksen perusteella sisäinen kriisiviestintä voi kuitenkin käynnistyä hyvinkin nopeasti, ja hälytyksestä alkaen asiat sujuvat mallikelpoisesti. Tämäkin mielestäni tukee tuota sattumanvaraisuutta. Sisäinen kriisiviestintä ei käynnisty huonosti, mutta käynnistyvyyteen vaikuttavat monet muuttujat. Se taho, joka konkreettisesti sisäisen kriisiviestinnän käynnistää, voi olla tilanteesta riippuen esimerkiksi hoitaja, vuorovastaava, osastonhoitaja, lääkäri, tekninen päivystäjä, vartija, turvallisuusasiantuntija tai vaikka turvallisuus-, viestintä- tai kiinteistöpuolen johto.

Milloin ja millaisessa tilanteessa pitää viestiä? Tutkimuksen perusteella viestintä-, kiinteistö ja turvallisuusalan henkilöstön mukaan nopeasta sisäisen kriisiviestinnän tarpeesta puhuttaessa esille nousi ehdottomasti kaikki tilanteet, joilla on, tai voi olla vaikutuksia potilaiden hoitoon tai turvallisuuteen. Tutkimus osoittaa tällaisiksi myös tilanteet, joilla on vaikutuksia useaan sairaala-alueen kiinteistöön tai mahdollisesti koko alueeseen tai laajemminkin. Ongelmana on, kuka osaa arvioida, mikä tilanne tällainen on. Esimerkiksi vartijoiden raportteja

saattaa tulla paljon joka yö, ja mistä he aina tietävät, mikä on eteenpäin ilmoitettava ja mahdollisesti nopeata viestintää vaativa tilanne. Tässä koettiin, että mieluummin tehtäisiin jatkoilmoitus matalalla kuin korkealla kynnyksellä, ja päätöksentekoon oikeutettu taho päättäisi toimenpiteistä. Esille nousivat myös tilanteet, jotka saattavat kiinnostaa tiedotusvälineitä. Meilahden sairaala-alue sijaitsee Helsingin keskustassa ja sen välittömässä läheisyydessä sijaitsee eri valtioiden suurlähetystöjä ja myös Suomen presidentin virka-asunto. Tästä syystä koettiin, että Meilahden sairaala-alueella tapahtuvilla asioilla voi olla hyvin suuret kerrannaisvaikutukset ja tiedotusvälineet on niistä aina kiinnostunut. Tutkimuksen perusteella myös pienemmät tilanteet, jotka saattavat kiinnostaa tiedotusvälineitä, vaativat sisäistä viestintää, jotta ei tapahdu niin, että näiden osa-alueiden vastuuhenkilöt kuulevat tapahtuneesta ensimmäisenä tiedotusvälineiltä. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi rikostapaukset tai tilanteet, joissa on osallisena valtion johtoa tai julkisuuden henkilöitä.

Osastonhoitajien ja vuorovastaavien mukaan kiireellistä viestintää vaativiksi tilanteiksi koettiin kaikki potilaiden turvallisuutta uhkaavat tekijät, kuten esimerkiksi häiriöt potilaiden hoidossa tarvittavien kaasujen saatavuudessa, henkilökunnan turvallisuutta uhkaavat tekijät, tietojärjestelmien ongelmat, ympäristöä uhkaavat tilanteet, veden saatavuuden ongelmat ja vesivahingot. Koettiin, että nopeata viestintää vaativa tilanne on myös tapahtuma, joka uhkaa levitä tai koskettaa useita rakennuksia tai koko aluetta, ja jos tapahtuneen oletetaan kiinnostavan tiedotusvälineitä. Tähän tutkimuskysymykseen sain myös vastauksen. Kummankin ryhmän näkemykset olivat hyvin lähellä toisiaan. Itseäni hieman yllätti vastausten samankaltaisuus, sillä etukäteen olisin odottanut ehkä hieman erilaisempia näkemyksiä. Johtopäätöksenä voitaneen tutkimuksen perusteella nähdä, että sisäisen kriisiviestinnän tarve kyllä tunnustetaan kummassakin ammattiryhmässä ja vastaukset olivat hyvinkin toistensa kaltaisia.

Tällä hetkellä Meilahden sairaala-alueelta puuttuu sisäinen kattava viestintä- ja tiedotusjärjestelmä. Tutkimus osoittaa, että viestintä-, kiinteistö- ja turvallisuusalan henkilöstön mielestä matkapuhelimella soittaminen on ensisijainen väline sisäiseen kriisiviestintään. Epäselvissä tilanteissa virka-ajan ulkopuolella pidettiin myös tekstiviestiä hyvänä viestinnän keinona. Tilanteen selkiytyttyä ensimmäisen henkilökunnalle suunnattu viestinnän koettiin tällä hetkellä hoituvan intranetin ja sähköpostin kautta. Tosin ongelmana on, että kaikilla ei ole tietokoneita ja tiedostettiin valmiiden postituslistojen puute. Viranomaisverkko Virven päätelaitteita on myös osan henkilöstöstä mahdollista käyttää, mutta niitä käytetään tutkimuksen perusteella liian vähän. Jos sähköinen tietoverkko ja matkapuhelinverkko eivät ole toiminnassa, mahdolliseksi viestintäkanaviksi havaittiin osassa Meilahden sairaala-alueen rakennuksissa olevat kuultus eli pikapuhelin ja äänievakuointijärjestelmät. Ne koettiin hyväksi mahdollisuudeksi kiinteistön sisäisessä kriisiviestinnässä, niiden käyttökokemuksen lisäämiseksi ne pitäisi ottaa enemmän mukaan arkipäivän työhön viestien välityksessä. Totaalisen sähkö- ja tietoverkko-

katkoksen aikana mahdollisuudeksi koettiin jäävän jalkapartiot ja lähetit, joiden avulla viestit kulkevat sairaala-alueen sisällä.

Osastonhoitajien ja vuorovastaavien näkemyksiä kysymykseen, millä välineillä sisäistä kriisiviestintää hoidetaan. Puhelimella soittaminen koettiin tutkimuksen perusteella välttämättömänä kiireellisessä tilanteessa. Myös pikapuhelin nähtiin tärkeänä sisäisen viestinnän välineenä, joskin sen käyttöaste tuntui vaihtelevan osastoittain hyvinkin paljon. Virven käyttäminen koettiin hankalaksi ja vieraaksi ja sitä ei pidetty hyvänä viestivälineenä sisäisessä kriisiviestinnässä. Pikapuhelinta pidettiin hyvänä viestintävälineenä tilanteissa, joissa tietoverkko ei toimi ja sähköä ei ole käytettävissä kuin varavoiman avulla. Muutoin tällaisessa tilanteessa on vietävä viestiä eteenpäin henkilökohtaisesti.

Tulosten perusteella osaston tai rakennuksen sisäisen kriisiviestinnän välineenä pikapuhelin tai muut mahdolliset kuulutusjärjestelmät ovat toimivia, mutta niissä on vielä paljon hyödyn-tämätöntä potentiaalia. Itseäni yllätti Virven vähäinen käyttö eri ammattiryhmien välillä, vaikka siihen tekniset valmiudet olisivatkin olemassa.

## 9 Konkreettisia parannus ja kehittämis ehdotuksia

Kummankin ryhmän vastauksista kävi selville, että sisäistä kriisiviestintää halutaan kehitettävän selkeämpään ja yksinkertaisempaan suuntaan, sellaiseen suuntaan, jossa sattuman osuutta kriisiviestinnän käynnistymisessä pyrittäisiin minimoimaan. Terveystenhoito henkilöstön työpanosta tarvitaan potilaiden hoitamisessa, ja tutkimuksen perusteella tämän ryhmän mukaan olisi toivottavaa, että joku muu taho hoitaisi sisäisen kriisiviestinnän sen jälkeen, kun osastolta on lähtenyt viestiketju liikenteeseen. Kehittämis ehdotuksena on yksinkertainen ohje, jonka mukaan toimitaan ja kenties yksi numero, johon tämän opinnäytetyön käsittelemisessä tilanteissa soitetaan. Tämän soiton jälkeen joku muu taho ottaisi tilanteen vaatiman viestinnän hoitaakseen. Selkeyttä toivottiin myös osastolle viestinnän käynnistymistä koskeviin tilanteisiin, jotta olisi selvää kuka laittaa viestiketjun liikkeelle. Tässä korostui vuorovastavan rooli, koska osastonhoitaja ei ole koko ajan välttämättä tavoitettavissa. Jos ei olisi kuin yksi numero, johon soitettaisiin kiireellistä viestintää vaativissa tilanteissa, niin tuo tehtävä olisi helppo antaa sellaista tehtävää hoitavalle henkilölle, joka on todennäköisesti aina osastolle.

Puhelinta pidettiin terveydenhoitohenkilöstön mielestä ensisijaisena kiireellisen viestinnän välineeksi, mutta sähköpostin ja intranetin mahdollisuudet sisäisen viestinnän kehittämisessä nähtiin potentiaalisina. Mahdolliset ponnahdusikkunat tietokoneen näytölle nähtiin selvittämisen arvoisena asiana. Myös pikapuhelimen käyttöä tulisi tehostaa sisäisessä viestinnässä ja ottaa se enemmän käyttöön päivittäisessä työssä. Koulutusta toivottiin myös muista mahdolli-

sista uusista kuulusjärjestelmistä ja niiden käyttömahdollisuuksista. Esimerkiksi äänievakuointijärjestelmä oli vieras asia. Jotta näitä välineitä osattaisiin käyttää kiireellistä viestintää vaativissa tilanteissa, ne pitäisi mielestäni tuoda osaksi arkipäivän työtä. Miten se tapahtuisi, vaihtelee varmasti osastoittain, esimerkiksi kerran päivässä tehtävänä koekuulutuksena tai tiedotteena. Uusia teknisiä välineitä kuten Virveä ei osastoille toivottu, ja tätä kunnioittaisin itsekkin.

HUS-kiinteistöjen organisaatiosta toivottiin osastonhoitajien ja vuorovastaavien ryhmässä enemmän tietoa, esimerkiksi, kuinka monta vartijaa, kiinteistöpäivystäjää tai muuta tekniiseen henkilökuntaa kuuluvaa mihinkin vuorokauden aikaan Meilahden sairaala-alueella päivystää, ovatko he fyysisesti aina Meilahdessa vai kuuluuko heille myös muita HUS:n alueita vai ovatko he ehkä kotipäivystyksessä. Kehittämisehdotuksena verkkosivuilta täytyisi löytyä ajantasaista tietoa ja selkeä organisaatio kaavioyhteystietoineen eri palveluista ja päivystyksistä myös virka-ajan ulkopuolelta.

Viestivälineisiin käyttöön kehittämisehdotuksina nähtiin viestintä-, kiinteistö- ja turvallisuusalan henkilöstön näkemyksen mukaan Virven käytön tehostaminen. Virve-verkon päätelaitteita on kyllä olemassa, mutta niiden käyttö on vähäistä. Yhtenä kehittämisehdotuksena esille nousi mahdollisen HUS:n Virve-viestiohjeen laatiminen. Tässä ohjeessa olisivat käytössä olevat kansiot ja puheryhmät. Tällainen viestiohje helpottaisi Virven käyttöä ja koulutusta. Tällä hetkellä viestiohjetta Virven käytöstä ei ole muuta kuin lääkinnällisten puheryhmien osalta. Henkilöt joilla Virve-verkon päätelaite on käytössä, ohjeistaisin pitämään laitteen toimintakuntoisena sekä kantamaan sitä työaikana mukana. Myöskään päivittäinen käyttö ei olisi pahitteeksi.

Kehittämisehdotukseksi nousi myös sähköpostin sekä intranetin käytön tehostaminen. Pöytäkirjat, jotka selkeästi hyppäävät normaalista uutisvirrasta esille nähtiin hyvänä kehityskohtana. Myös massatekstiviestien käytön selvittäminen havaittiin mahdolliseksi kehittämiskohteeksi. Kuulusjärjestelmiä pidettiin myös hyvänä sisäisen kriisiviestinnän kanavana, mutta ongelmaksi koettiin, että kaikilla osastoilla niitä ei osata käyttää ja niihin saatetaan suhtautua turhan kunnioittavasti. Kuulusjärjestelmien käytön tehostaminen onkin tärkeä kehittämisen paikka, ja sellaisen filosofian vieminen mm. koulutuksen kautta osastoille, että kuulusjärjestelmä on heille itselleen työkalu tehostamaan osaston sisäistä tiedonkulkua ja laajemmin sisäistä viestintää. Koska Meilahden sairaala-alueen kiinteistöt on eri aikaan rakennettu ja varustettu erilaisin kuulusjärjestelmin, niin tilanne, jossa koko alueella olisi yhtenäinen kuulusjärjestelmä, on vielä hyvin kaukana. Mutta jo lähitulevaisuudessa saattaa olla mahdollista, että kuuluspaikka ja taho, joka niitä kuulusuksia antaa voi olla keskitetty. Tällä hetkellä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta tehdä kuulusuksia kiinteistön ulkopuolelta sisälle kiinteistöön tai sisältä kiinteistöstä ulkopuolelle, missään kiinteistöissä koko sairaala-



alueella. Tämän nähtiinkin olevan tärkeä kehittämisen paikka, ajatellen mahdollista uutta neuvonta ja hälytyskeskusta. Koska tulevaisuudessa Meilahden sairaala- alueelle on suunnitella neuvonta- ja hälytyskeskus, joka palvelisi muiden tehtäviensä ohella myös sisäisen kriisiviestinnän tarpeita normaaliolojen häiriötilanteessa. Tästä syystä annan toimintamalli- ehdotuksen sillä oletuksella, että tuo neuvonta- ja hälytyskeskus Meilahden sairaala- alueelle perustetaan.

Millainen sitten olisi hyvä toimintamalli sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi Meilahden sairaala-alueella? Sairaala-alueella ydintoimintaa on potilaiden hoitaminen ja potilas on kaiken keskiössä. Kaikki sairaala-alueen toiminnot on perustettu ja ne myös tähtäävät potilaan hoidon häiriöttömään sujumiseen sekä myös hoidon kehittämiseen. Hoitohenkilöstön työpanos tarvitaan potilaiden hoitamiseen ja tästä syystä sisäisen kriisiviestinnän toivotaan tutkimuksen perusteella hoituvan alkutoimenpiteiden tai hälytyksen jälkeen muun henkilökunnan kuin hoitohenkilökunnan tekemänä. Myös teknisen tai turvallisuusalan henkilöstön työpanos tarvitaan häiriötilanteessa perustyön hoitamiseksi ja viestinnän toivottiin hoituvan viestinnän ammattilaisten työnä. Eli kun esimerkiksi osastolta ilmoitetaan jostain häiriötilanteesta, niin siitä eteenpäin tulisi sisäisen viestinnän kaikille mahdollisille tilannetta koskeville osaston ulkopuolisille tahoille hoitua muun kuin hoitohenkilöstön kautta.

Tutkimuksen perusteella sisäisen kriisiviestinnän tulisi olla keskitettyä ja yksinkertaista eli olisi erillinen tila tai keskus, jossa olisi kokoaikainen päivystys ja tarvittava välineistö viestinnän hoitamiseen. Tässä keskuksessa työskentelevällä henkilöstöllä pitäisi olla sekä teknillistä, viestinnällistä että myös potilaiden hoidon huomioon ottavaa osaamista. Henkilöstöllä tulisi olla kokonaisvaltaista ymmärrystä koko sairaala-alueen toiminnoista ja ymmärrystä eri kiinteistöjen välisistä sekä järjestelmätasoisista asioista. Tähän tilaan, on se sitten nimeltään mikä tahansa, vaikka tilannekeskus, hälytyskeskus, neuvontakeskus, tms. tulisivat kaikki ilmoitukset sairaala-alueella tapahtuneista häiriötilanteista. Tämän henkilökunnan pitäisi analysoida tehty ilmoitus ja sen pohjalta päättää jatkotoimenpiteistä eli mitä tehdään ensimmäisenä ja mille tahoille tapahtuneesta ilmoitetaan jatkotoimenpiteitä varten. Myös mahdollisesti erilaiset hälytystasot ja tahot tulisi olla etukäteen määritelty.

Ryhmän jolle hälytys edellä mainitusta keskuksesta annettaisiin, tulisi koostua viestintä, teknisen, kiinteistö- sekä terveydenhoitoalan ammattilaisista. Tämän ydinryhmän valtasuhteet tulisi olla ennalta määritelty ja sillä tulisi olla oikeuksia tehdä myös rahaa koskevia päätöksiä, esimerkiksi lisähenkilöstön töihin kutsumisen suhteen. Paikalle saavuttuaan ryhmän jäsenet kokoontuvat samaan keskukseseen, josta hälytys heille on tehty, sillä sieltä löytyy viestinnän välineistöä, avustajia sekä kaikki mahdollisesti tarvittavat yhteystiedot. Tilanteesta riippuen mahdollisia hälytystasoja voisi olla vaikka yhdestä viiteen. Näissä hälytystasoissa olisi määritelty vastaanottajat. Mutta tasojen luokittelu kuuluu tarkempaan ohjeistuksen rakentami-

seen, joten siihen en tässä nyt ota kantaa. Tämä organisaatio ei saisi kuitenkaan olla liian byrokraattinen, jotta se pystyisi nopeasti ja oivaltavasti reagoimaan yllättäviin tilanteisiin ja tilanteiden muutoksiin.

Nyt katsottuna tämä malli muistuttaa hätäkeskuksen toimintaa. On yksi numero, johon soite-  
taan ja sen perusteella siellä oleva koulutettu henkilökunta tekee päätöksiä jatkotoimenpi-  
teistä ja hälyttää ennalta määrättyjen ohjeiden perusteella eri alojen ammattilaisia paikalle  
hoitamaan tilannetta, tietenkin sillä erolla, että täällä kyseisessä keskuksessa työskentelevillä  
on oltava vahvaa kokonaisvaltaista paikallistuntemusta koko sairaala-alueen toiminnoista ja  
eri kiinteistöjen välisistä järjestelmätasoisista asioista. Näkisin, että keskuksessa työskentele-  
vä henkilöstö ei ole pelkästään hälytyksien välittäjiä, vaan henkilöitä, jotka kykenevät ana-  
lysoimaan tilanteen ja näkemään sen mahdolliset vaikutukset ja tarvittaessa hälyttävät seu-  
raavan tason paikalle. Mutta he osaavat myös itse tehdä tarvittavat toimenpiteet ja mahdolli-  
sesti hoitamaan koko tilanteenkin.

Sairaala-osastoilla työskenteleville ja muullekaan henkilökunnalle en itse lähtisi mitään varsi-  
naista sisäisen kriisiviestinnän ohjetta rakentamaan, sillä hyvin usein ohjeet jäävät pölytty-  
mään kansioihin ja ne käydään läpi hyvin harvoin, ja ohjeisiin tulevia päivityksiä ei kukaan  
muista niihin korjata. Toiseksi ongelmaksi nousee Meilahden sairaala-alueen koko. Alueella  
työskentelee paljon ihmisiä erilaisissa työsuhteissa monien eri yhtiöiden palveluksessa, joten  
myös ilmoittamien erilaisista vika- ja häiriötilanteista on tehtävä mahdollisimman yksinkertai-  
seksi. Itse ehdottaisin osastoille ja muullekin henkilökunnalle vaikka seinälle kiinnitettävää  
kylttiä, jossa sanotaan, että kaikissa kiireellisissä kiinteistöteknisissä, kunnallisteknisissä tai  
logistisissa järjestelmissä havaitsemisasi häiriötilanteissa soita tähän numeroon välittömästi  
ja saat ohjeita. Kiireettömissä tilanteissa voit tehdä ilmoituksen myös sähköisesti osoittee-  
seen, mikä lukisi samassa kyltissä. Tästä eteenpäin tilanne hoituisi ammattilaisten toimesta.  
Seuraavalla sivulla on tämä sama asia havainnollistettu yksinkertaisen kuvion avulla.



Kuvio 2: Ehdotus sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi Meilahden sairaala-alueella

## 10 Pohdinta

Aihe tähän opinnäytetyöhön löytyi minulle oikeastaan aivan sattumalta. Kysyin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä mielipidettä opinnäytetyön tekemisestä aivan toisenlaisesta aiheesta. Sieltä tuli vastaus, että siitä aiheesta ei kannata opinnäytetyötä tehdä, mutta heillä olisi minulle kyllä toinen aihe, jonka tarkastelemiseen heillä olisi tarvetta. Aiheen kuultuani

tiesin, että siitä kannattaa opinnäytetyö tehdä, varsinkin kun aihe oli mielenkiintoinen, tuli suoraan työelämästä, ja heillä oli tällaiselle työlle tarvetta. Tässä vaiheessa tarkempi aiheen raja-  
 rjaus ei ollut vielä selkiytynyt. Aihe sopi minulle hyvin myös siksi, että opintojen alussa olin  
 ajatellut suunnata opintoja mahdollisimman paljon turvallisuusalan ja yleisen varautumisen  
 suuntaan ja ehkä jopa ottaa hieman etäisyyttä varsinaiseen hoitotyöhön.

Toki oman haasteensa opinnäytetyöhön toi se, etten ollut töissä Helsingin ja Uudenmaan sai-  
 raanhoitopiirissä, enkä kovin useasti edes käynyt Meilahden sairaala-alueella saati tuntenut  
 HUS-organisaatiota ja kuinka laaja se on. Mutta käynti sairaala-alueella palaverissa turvalli-  
 suusalan henkilöstön kanssa vahvisti ajatustani, että tästä aiheesta opinnäytetyö kannattaa  
 tehdä. Ajattelin, että vanha sanonta, ”tulipalon sammuttamista ei kannata johtaa palavan  
 rakennuksen sisältä ” pätee myös tässäkin asiassa. Mutta totta kai tutustuin Meilahden sairaala-  
 alueen historiaan ja nykytoimintoihin ennen varsinaiseen työhön ryhtymistä. Tässä vaihees-  
 sa minulle selvisi koko sairaala-alueen laajuus ja monimuotoisuus.

Opinnäytetyön ideapaperin hyväksymisen jälkeen Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään  
 yksikössä tein varsinaisen suunnitelman opinnäytetyön tekemisestä. Tutkimussuunnitelman  
 esittämisen ja hyväksymisen jälkeen anoin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä tutki-  
 muslupaa. Tutkimuslupan saaminen ajoittui alkukesään ja tästä syystä hieman etukäteen pel-  
 käsin, ehdinkö saada haastattelut järjestettyä ja aineiston kerättyä ennen syksyä, sillä tavoit-  
 teenani oli tässä vaiheessa valmistua joulukuun 2014 mennessä. Tiesin, että lomakuukausien  
 aikana saattaa olla vaikeaa saada haluamiani haastateltavia yhtä aikaa paikalle. Aika nopeasti  
 syksyn 2014 edetessä kuitenkin huomasin, että aikatauluni opinnäytetyön osalta oli liian op-  
 timistinen, ja annoin itselleni suosiolla muutaman kuukauden lisää aikaa työn tekemiseen ja  
 muidenkin opintojen loppuun saattamiseen. Alun perin ajattelin pitäväni vain yhden haastat-  
 telun viestintä-, kiinteistö- ja turvallisuusalan henkilöstölle, mutta keskustelu silloisen opin-  
 näytetyön ohjaajani kanssa vakuutti minut, että kannattaa kerätä kaksi erilaista näkökulmaa,  
 mikä loppujen lopuksi osoittautuikin hyväksi ajatukseksi.

Aineiston keruuta varten järjestin kaksi ryhmähaastattelua, joissa toisessa oli viestintä-, kiin-  
 teistö- ja turvallisuusalan henkilöstöä ja toisessa osastonhoitajia tai vastaavassa asemassa  
 olevia henkilöitä tai vuorovastaavia eri Meilahden sairaala-alueen rakennuksista. Näin sain  
 kaksi erilaista näkökantaa sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi. Haastatteluiden järjestä-  
 misessä sain korvaamatonta HUS:n sisältä. Haastattelut järjestettiin elokuussa 2014 Meilah-  
 den sairaala- alueella noin kahden viikon välein. Haastattelut sujuivat mielestäni oikein hyvin.  
 Haastateltavat olivat motivoituneita ja tiedostivat tutkittavan asian tärkeyden. Jos nyt tekisin  
 haastattelut uudestaan, niin todentaisin, että kaikki haastateltavat ovat ymmärtäneet työn  
 tarkoituksen ja mitä haastattelussa käytetyt termit tarkoittavat? Esimerkiksi normaaliolojen  
 häiriötilanne on vaikea termi, ja tuskin itsekään olisin ennen tätä opiskelua sitä osannut mää-

ritellä. Varmistaisin myös kommentteja pyytämällä, että kaikki haastateltavat saavat äänensä kuuluviin. Kahdelta koulutus- ja työtehtäviltään erilaiselta ryhmältä saadun aineiston analysointi ja tulosten tarkastelu oli mielenkiintoista työtä. Tulosten pohjalta haastateltujen ryhmien näkemyksissä oli paljon samankaltaisuuksia mutta myös jonkin verran eroavaisuuksia.

Yleisesti aineiston analysoiminen oli todella työlästä ja aikaa vievää, vaikka kyseessä oli teemahaastattelu ja osallistujilla oli etukäteistietoa tutkittavasta aiheesta. Jälkeenpäin ajatellen olisi pitänyt aiheita miettiessä ja viimeistään työn alkuvaiheessa päättää siihen sopiva analysointimenetelmä ja sisäistää se itselleen kristallinkirkkaaksi, jottei joutuisi aina välillä etsimään oppikirjoista, miten joku kohta nyt pitikään tehdä. Hiljalleen analyysin edistyessä luottamus menetelmään kasvoi, ja ymmärsin että tähän onnistuu. Toisen haastattelun analysointi meni jo hieman nopeammin. Koska minulla oli vierähtänyt pitkä aika edellisestä opiskelusta, jouduin tekemään suuren määrän työtä palauttaakseni mieleen tutkimusmenetelmiä. Mutta lopulta koko analyysiprosessi sujui alkukangertelujen jälkeen ihan mukavasti, mutta työtä se kyllä teetti.

Tämän työn tarkoituksena oli kartoittaa sisäistä kriisiviestintää normaaliolojen häiriötilanteessa Meilahden sairaala-alueella ja tavoitteena oli selvittää millainen olisi hyvä toimintamalli sisäisen kriisiviestinnän organisoimiseksi? Tutkimuskysymyksiä oli saada selville, mikä taho sisäisen kriisiviestinnän käynnistää, milloin ja millaisessa tilanteessa pitää viestiä ja millä välineillä sisäistä kriisiviestintää hoidetaan. Tarpeen oli myös selvittää, mitä kehittämistä sisäisessä kriisiviestinnässä mahdollisesti on ja antaa sen perusteella tarvittaessa konkreettisia parannusehdotuksia. Tällä hetkellä Meilahden sairaala-alueella ei ole suunnitelmaa tai toimintamallia sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi normaaliolojen häiriötilanteessa, joten tällaisen toimintamallin luomiselle on tarvetta. Yleisesti sisäisessä viestinnässä noudatetaan HUS:n yleisten periaatteiden mukaisesti linjaorganisaation käskyvaltasuhteita. Tämän työn aiheita, eli sisäistä kriisiviestintää Meilahden sairaala-alueella normaaliolojen häiriötilanteessa, lähestytään sairaalakiinteistöjen ja niiden tukitoimintojen näkökulmasta. Mitään muitakaan sairaala-alueen rakennuksia ei aivan kokonaan sivuuteta ja työn tulosten pyritään olevan sovellettavissa koko sairaala-alueelle.

Tutkimuksen tulosten perusteella sekä osastonhoitajina tai vuorovastaavina työskentelevällä terveydenhoitohenkilöstöllä että viestintä-, kiinteistö- ja turvallisuusalan henkilöstöllä on sisäisen kriisiviestinnän perusteet hallussa, mutta eroavaisuuksia löytyi lähinnä näkökulmasta. Osastoilla kriisiviestinnän kysymyksiä peilattiin lähinnä oman osaston tai kiinteistön näkökulmasta kun taas viestintä-, kiinteistö- ja turvallisuusalan asiantuntijat mielsivät koko sairaala-alueen myös sisäisen kriisiviestinnän kannalta yhdeksi kokonaisuudeksi. Ehkä tämäntyyppistä jakoa olin jopa odottanutkin, sillä terveydenhoitohenkilöstön toimintaympäristöä on lähinnä oma osasto, mutta viestintä-, kiinteistö- ja - turvallisuusalan henkilöstö joutuu työssään ajat-

telemaan koko sairaala-aluetta koskevia kysymyksiä. Itselleni kuitenkin yllätyksenä tuli, kuinka selvästi kummankin ryhmän vastauksista kävi selville, että kaiken toiminnan keskipisteenä on potilas. Kaikki ammattiryhmät työskentelevät yhdessä potilaan hoidon turvaamiseksi kaikissa olosuhteissa. Tutkimus osoittaa, että terveydenhoitohenkilökunnan työpanos tarvitaan kiireellisissä tilanteissa potilaiden hoitamiseen, ja jonkun muun toimijan toivotaan hoitavan sisäisen kriisiviestinnän hälytyksen, tai ensimmäisen ilmoituksen jälkeen kaikille tilanteen vaikutuspiirissä oleville. Myös viestintä-, kiinteistö- ja turvallisuusalan henkilöstön kesken oli samanlainen ymmärrys. Tiedostettiin, että heidän tehtävänsä on mahdollistaa potilaiden hoito ja henkilökunnan turvallisuus myös erilaisissa normaaliolojen häiriötilanteissa.

Tutkimuskysymyksiin sain hyvin vastaukset. Viestintä-, kiinteistö- ja turvallisuusalan asiantuntijoiden mukaan sisäisen kriisiviestinnän käynnistyminen Meilahden sairaala-alueella on satumanvaraista, koska ennalta suunniteltua toimintamallia ei ole. Osastonhoitajat ja vuorovastaavat katsoivat tätä kysymystä lähinnä oman osastonsa kautta ja heidän mielestään sisäisen kriisiviestinnän käynnistymisessä korostuu vuorovastaavan rooli, koska hän on todennäköisesti aina osastolla. Kehittämistä kuitenkin löytyi siitä, kenen vastuulle havaitusta tilanteesta eteenpäin ilmoittaminen kuuluu, joten sattumanvaraisena voidaan tutkimuksen perusteella kriisiviestinnän käynnistymistä pitää myös osastoilla. Todennäköisesti tämä ryhmä ei tiennyt, että mitään ennalta suunniteltua sisäisen kriisiviestinnän toimintamallia ei Meilahden sairaala-alueella normaaliolojen häiriötilanteiden varalle ole olemassa. Epäilen, että he olettivat, että jollakin taholla tämä asia on hallussa ja toiminta menee samalla tavalla kuin esimerkiksi suuressa liikenneonnettomuustilanteessa, josta tulee potilaita Meilahteen. Tätä asiaa en tosin haastattelussa kysynyt, mutta sellainen kuva minulle jäi. Toki jälkeenpäin ajatellen olisin voinut asian haastateltaville selventää.

Seuraava kysymys oli, milloin ja millaisessa tilanteessa pitää viestiä. Tähän kysymykseen tuli kummaltakin ryhmältä samankaltaisia vastauksia. Kummassakin ryhmässä ymmärrettiin, millaisissa tilanteissa tulee viestiä ja ne tilanteet on lueteltu jo tuloksissa ja johtopäätöksissä, joten en niitä enää tässä kertaakaan. Vaikka työn aihe koski sisäistä kriisiviestintää, niin salamanopean sähköisen tiedotusvälineistön rooli ymmärrettiin kummassakin ryhmässä ja siihen liittyen Meilahden sairaala-alueen kiinnostavuus median silmissä. Aluksi vähäpätöiseltä vaikuttava tapahtuma saattaa kasvaa sosiaalisessa mediassa ja sitä kautta organisaatiossa isoksi asiaksi. Tästä eräs haastateltava kertoi hyvän esimerkin. Hän sanoi lukeneensa iltapäivälehdestä, että joku lukija oli löytänyt lastenruokapurkista jotain syötäväksi kelpaamatonta. Vielä kymmenen vuotta sitten tämä asiakas olisi reklamoinut todennäköisesti tuotteen myynyttä kaupaa tai tuotteen valmistajaa. Mutta nykyään otetaan ensimmäisenä yhteys iltapäivälehteen kuvan kanssa tai kerrotaan asiasta sosiaalisessa mediassa. Näin tuotteen valmistaneessa yrityksessä onkin ihan erilainen kriisi käsillä. Tämän aiheen tiimoilta varmasti löytyisi hyviä jatkotutkimusaiheita.

Kysymykseen käytettävistä viestivälineistä sisäisessä kriisiviestinnässä korostui puhelimen rooli. Myös viestivälineitä on käsitelty aiemmissa osioissa, joten tässä pohdinnassa en enää niitä kertaakaan. Itseäni hieman ihmetytti kuulutuslaitteiden vähäinen käyttö ja kuulutusten tekemisten rajalliset mahdollisuudet. Tämän työn tavoitteena ollut toimintamalli sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi Meilahden sairaala-alueella täyttyi mielestäni. Jo tutkimussuunnitelmaa tehdessäni minulla oli mielikuva, millainen tuosta mallista todennäköisesti tulisi. Mutta kyllä siitä ihan erilainen lopulta tuli. Tämän työn tuloksena syntynyt toimintamalli yksinkertaisesti muistuttaa hätäkeskuksen toimintamallia, jossa yhden numeron tai kiireettömissä tilanteissa sähköisen yhteydenoton takaa tulee apua. Tässä keskuksessa analysoidaan ilmoitukset ja hälytykset ja analysoinnin tuloksena päätetään toimenpiteistä. Kenelle tai keille tilanteesta ilmoitetaan ja millä kiireellisyydellä? Kiireellisiä toimenpiteitä vaativissa tilanteissa päätösvaltainen ydinryhmä tulee johtamaan ja jatkamaan toimintaa hyvin teknisesti varustellun keskuksen tiloista. Jos on vain yksi paikka, johon erilaisista tilanteista ilmoitetaan, niin sillä säästetään todennäköisesti aikaa viestinnästä vastaavalle taholle ja se helpottaa myös eri ammattiryhmien työskentelyä, kun ei tarvitse miettiä kenelle erilaisista tilanteista täytyy ilmoittaa. Työskentelyä helpottaa myös, kun eri ammattiryhmät voivat ilmoituksen jälkeen keskittyä perustehtäväänsä ja sisäisen sekä myös ulkoisen viestinnän hoitavat sen ammattilaiset.

Nykyisessä maailmanlaajuisessa toimintaympäristössä yhteiskunnan toiminnot ovat verkottuneet, teknistyneet ja monimutkaistuneet, minkä seurauksena toimintojen vikaherkkyys ja häiriöalttius sekä keskinäisriippuvuus ovat lisääntyneet. Sisäasianministeriön (2011, 5) mukaan olemme muuttuneet riskiyhteiskunnaksi ja osittain myös kriisiyhteiskunnaksi, jossa erilaiset kriisit toistuvat tasaisin väliajoin. Erityisesti teknisen rakenteen haavoittuvaisuus on perusta nyky-yhteiskunnan kriisialttiudelle ja kriisien laajalle ulottuvuudelle. Seeckin (2009, 6) mukaan kriisi voi yllättää jokaisen organisaation ja vaatii henkilöstöltä paljon, nykyinen talouskriisi osoittaa, että kriisi voi yllättää jopa koko yhteiskunnan. Perustoiminnot nojaavat edelleen energiajärjestelmien, tietoliikenteen, viestiyhteyksien ja tietojärjestelmien häiriöttömään toimintaan. Tärkeää on, että organisaatiot pystyvät jatkamaan toimintaansa ja hoitamaan velvoitteensa mahdollisimman häiriöttömästi kaikissa tilanteissa. (Turvallisuus- ja puolustusasiain sihteeristö 2012, 5.)

Koska yhteiskunnan perustoiminnot nojaavat vahvasti energia- ja tietojärjestelmien häiriöttömään toimintaan, herää tietysti kysymys, mitä tehdään, jos esimerkiksi sähkönjakelu katkeaa jostain syystä pitkäksi aikaa? Suuri osa Suomen väestöstä asuu kaupungeissa, joissa lähes kaikki toiminnot perustuvat sähköön häiriöttömään jakeluun, eli edes viemäriverkosto ei toimi ilman sähköä, ja tämä käsitykseni mukaan aika nopeasti aiheuttaisi ongelmia. Totta kai eri yhteisöt ja yksityiset yritykset ovat varautuneet tämänkaltaisiin ongelmiin esimerkiksi vara-

voimajärjestelyin, mutta ne järjestelyt tuskin kuitenkaan riittäisivät sähköjakelukatkoksen pitkittyessä. Tämän opinnäytetyön ja koko koulutuksen ansiosta olen itsekin ryhtynyt pohtimaan varautumiseen liittyviä kysymyksiä aivan eri lailla kuin aikaisemmin. Helposti ajatellaan, että varautuminen erilaisiin tilanteisiin on jonkin kriisiorganisaation tehtävä. Esimerkiksi sähköjakelun katketessa saatetaan ajatella, että silloin haetaan energialaitokselta aggregaatteja eli sähkövoimakoneita, ei välttämättä tule edes mieleen, että sähkölaitoksilla ei ole aggregaatteja jaettavaksi. Kyseisen sähköjakelun häiriöstä kärsivän yhteisön tai yrityksen olisi itse pitänyt varautua kyseiseen tilanteeseen hankkimalla tilanteesta selviytymiseen tarvittavat välineet etukäteen. Varautuminen erilaisiin normaaliolojen häiriötilanteisiin ymmärrettiin tutkimuksen perusteella tärkeäksi myös Meilahden sairaala- alueella.

Muutosten keskellä monet viestinnän lainalaisuudet ovat pysyneet ennallaan. Kriisiviestinnän organisointi, valmistautuminen kriiseihin ja oivaltava reagointi tilanteisiin on perustana kaikelle toiminnalle. Sisäinen viestintä on tärkeä osa kriisitilanteiden tiedonkulkua. Aina on parempi ehkäistä ongelmat etukäteen kuin korjata jälkiä, mutta parhaimmastakin ennakkoinnista ja varotoimista huolimatta onnettomuuksia ja häiriötilanteita tapahtuu ja silloin tarvitaan viestintää. On myös monia kriisejä, joissa viranomaisista ei ole apua, ja silloin tarvitaan erilaista viestintää. Monet nykyisistä kriiseistä pyörivätkin organisaation tai yksittäisen ihmisen maineen ympärillä. (Karhu & Henriksson 2008, 11.)

Hyvänä esimerkkinä on mielestäni erään Suomalaisen sähköyhtiön saama kielteinen julkisuus, mikä johtui talvisin pitkään kestävästä sähkökatkoksesta, jotka vaikeuttivat heidän asiakkaidensa elämää. Oli totuus näiden sähkökatkoksien taustalla sitten mikä tahansa, monille ihmisille on saattanut asian saaman julkisuuden kautta tullut mielikuva kyseisestä yhtiöstä epäluotettavana sähkön ja lämmön toimittajana, tai ainakin yhtiönä, joka ei ole osannut varautua talvisiin olosuhteisiin. Nyt kun olen eri asioiden uutisointia seurannut yleensäkin aivan uudella mielenkiinnolla, tämän tapauksen kautta näin yhtäläisyyksiä tutkimuksen tulosten kanssa. Ihmiset hyvin herkästi ensimmäiseksi ottavat yhteyttä iltapäivälehtiin tai kirjoittavat sosiaalisessa mediassa tilanteista, joissa he ovat mielestään kokeneet vääryyttä tai saaneet huonoa palvelua tai ostaneet huonolaatuista tavaraa.

Oman hankaluutensa yrityksen tai julkisyhteisön kannalta tuo, että yksityinen ihminen voi aika vapaasti kuvata kokemuksiaan jostain hankkimistaan palveluista tai tavaroista, mutta palvelun- tai tavarantuottaja ei pysty aina vaitiolovelvollisuutensa perusteella oikaisemaan näissä kirjoituksissa esiintyneitä asiavirheitä. Erityisesti tämän tyyppiset ongelmat saattavat mielestäni korostua aloilla, joissa ollaan tekemisissä ihmisten turvallisuuden ja terveyden kanssa.



Meilahden sairaala-alueella on Lindströmin (2014) mukaan sairaalakiinteistöjen lisäksi paljon eri toimijoiden rakennuksia, ja alueella tuotetaan palveluja myös muille HUS: n alueille ja sidosryhmille. Tälläkin hetkellä Meilahden sairaala-alueella on menossa mittavia rakennus- ja saneeraustöitä. Koska Meilahden sairaala- alue on rakentunut pitkän ajan kuluessa, ei rakennuksissa Lindströmin (2014) mukaan ole yhteensopivia viesti- ja tiedotusjärjestelmiä. Tämä seikka oli itselleni aluksi yllätys. Jos Meilahden sairaala-alueella sattuisi jotain sellaista, mikä vaatisi nopeaa sisäistä kriisiviestintää, ja sisäinen kriisiviestintä kangertelisi kenties vakavin seuraamuksin niin, varmasti julkisuudessa puitaisiin ja kyseltäisiin, että miksi tällaiseen tilanteeseen ei osattu varautua? Toki itse ymmärrän, että jos käytössä olisi rajattomasti resursseja, alueella olisi ollut jo pitkään hyvä viesti- ja tiedotusjärjestelmä. Mutta kun ajatellaan nykyistä julkisen talouden tilaa, en toisaalta enää sitä ihmettele.

Tässä työssä en ole päässyt vertailemaan eri Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin laitosten ja hallinnonalojen budjetteja, joten en tiedä, mitkä ovat nykyisin viestintä- ja turvallisuusalan kustannukset vuositasona. Koska sisäinen ja ulkoinen viestintä liittyvät kuitenkin tiiviisti yhteen, niin vielä vaikeampi on laskea tästä kokonaisuudesta sisäisen kriisiviestinnän aiheuttama kustannus. Mielenkiintoista olisi kuitenkin tietää, paljonko nykyisen järjestelmän ylläpito- ja korjauskustannukset ovat olleet esimerkiksi viimeisen viiden vuoden ajalta. Tätä summaa voisi verrata esimerkiksi koko sairaala-alueen kattavan yhteensopivan viesti- ja tiedotusjärjestelmän hankinta- ja ylläpitokustannuksiin.

Kun tällä hetkellä sairaala-alueella on käynnissä suuria saneeraus- ja rakennustöitä, olisi mielenkiintoista tietää, paljonko koko saneerattavan osan viesti- ja tiedotusjärjestelmän uusiminen yhteensopivaksi jo uusittujen järjestelmien kanssa samassa yhteydessä olisi prosentteina koko saneerausbudjetista. Näin uuden järjestelmän hankintakustannukset tulisi maksettavaksi vain kerran, verrattuna siihen, että jo saneerattuihin tiloihin asennetaan myöhemmin uusia kaapeleita yhteensopivaa viestintä- ja tiedotusjärjestelmää varten. Tosielämässä julkisen sektorin investointeihin ja hankkeisiin liittyvät kilpailutukset kuitenkin ovat paljon monimuotoisempia, joten niihin en millään tavalla ota kantaa, ainoastaan pohdin itselleni mieleen tulleita seikkoja.

Koko Meilahden sairaala-alueen kattava yhteensopiva viestintä- ja tiedotusjärjestelmä olisi tietenkin iso investointi hankinta - ja ylläpitokuluineen. Liike-elämässä mielestäni investointi käsitetään sijoitukseksi, jonka odotetaan jollain ennalta määritellyllä aikavälillä tuottavan hankintakustannuksiaan enemmän rahallista arvoa. Mutta nyt kun Meilahden sairaala- alueella on kyse suurimmaksi osaksi verovaroin rahoitetusta toiminnasta, jonka tärkein tavoite ei ole käsittääkseni omistajien varallisuuden kasvattaminen, niin investointi voidaan määritellä mielestäni hieman eri tavoilla. Tässä tapauksessa investointi voidaan nähdä hankintana, joka parantaa työn tekemisen tehokkuutta ja helpottaa työtä. Kriisiviestintäjärjestelmän kyseessä

ollessa hankinta parantaa yleistä turvallisuutta ja vähentää toiminnan kokonaisriskiä. Toiminnan riskit pysyisivät todennäköisesti ennallaan, mutta hyöty tulisi siitä, että riskejä pystyttäisiin nykyistä paremmin hallitsemaan ja yllättäviin tilanteisiin voitaisiin reagoida nopeasti.

Tällainen hanke olisi varmasti paremmin perusteltavissa, jos sille pystyttäisiin osoittamaan käyttöä sisäisen kriisiviestintävalmiuden parantamisen lisäksi myös arkipäiväisen työn helpottajana ja tehokkuuden lisääjänä. Tärkeää olisi pystyä osoittamaan, mitä lisäarvoa tällainen investointi toisi verrattuna nykyiseen järjestelmään. Jos Meilahden alueella olisi neuvonta- ja hälytyskeskus, jossa on ympärivuorokautinen päivystys, kyllä sille varmasti arkipäivän työtä helpottavaa käyttöäkin löytyisi. Voisiko tästä neuvonta- ja hälytyskeskuksesta ehkä ohjata nykyistä paremmin sairaala-alueen vartijoita, kiinteistöpäivystäjiä tai jopa elvytysryhmiä. Toki mitään ennestään hyvin toimivaa järjestelmää ei kannata uudistaa eikä monimutkaistaa vain kehityksen nimissä. Omasta mielestäni varsinkin johtaminen kannattaa pitää mahdollisemman yksinkertaisena. Toinen asia mikä itselleni tulee mieleen, voisiko Meilahden sairaala-alueella mahdollisesti sijaitsevaa neuvonta- ja hälytyskeskusta hyödyntää jollain tavoin myös muilla HUS:n sairaanhoitoalueilla. Tuossa aiheessa olisi mielestäni myös jatkotutkimusaiheen paikka.

Tällä hetkellä sisäisen kriisiviestinnän käynnistyminen on tutkimuksen mukaan sattumanvaraista ja näin tärkeän asian hoituminen sairaala-alueella ei saisi olla epävarmaa. Mielestäni henkilökunnan ei tarvitsisi itse joutua miettimään, vaatiiko joku tilanne sisäistä kriisiviestintää, vaan kriteerit sille pitäisi olla luotu ennalta. Ei lääkärinkään koskaan pitäisi joutua sanomaan potilaan omaiselle, että tällä kertaa potilaalla oli huono onni, koska vuorokauden ajasta johtuen ei sairaalan sisällä saatu sydänpysähdystilanteessa elvytysryhmää tarpeeksi nopeasti paikalle. Sairaalan toiminta ei millään osa-alueella saisi perustua onneen. Viestintä-, kiinteistö- ja turvallisuusalan henkilöstön mielestä tutkimuksen perusteella koko Meilahden sairaala-alueella tulisi käsitellä opinnäytetyön käsittelemässä viitekehyksessä yhtenä kokonaisuutena. Miksei tätä samaa ajattelumallia voitaisi laajentaa myös muille osa-alueille? Jos aluetta käsiteltäisiin myös rakennus- ja saneerausteknisessä mielessä yhtenä kokonaisuutena, myös viestintä- ja tiedotusjärjestelmien yhteensovittaminen olisi varmasti yksinkertaisempaa. Mutta ainoastaan erilaisia julkisen sektorin hankkeita sivusta seuranneena olen saanut mielikuvan, että kovin pitkällä tähtäimellä ei aina suuriakaan hankkeita ajatella, vaan usein hallitsevana kriteerinä on hankintahetken hinta.

Itselleni tämä tehtävä oli arvokas oppimiskokemus ja sai minut ajattelemaan asioita paljon laajemmassa mittakaavassa kuin olin tottunut. Esimerkiksi kriisin käsite avautui minulle täysin uudessa valossa. Aikaisemmin olin ajatellut, että se ainoa varsinainen kriisi on vaikkapa tulipalo sairaalakiinteistössä. Tokihan se on kriisi, mutta sitten kun viranomaiset tilanteen hoitettuaan lähtevät pois, niin siitä eteenpäin tilanne jää sen kyseisen organisaation omalle vas-

tuulle, jonka hallinnoimassa kiinteistössä tulipalo oli ollut. Täytyy sanoa, että tätä puolta asiasta en juuri ollut ennen miettinyt. Nythän siellä organisaatiossa alkaakin aivan toisenlainen kriisi, miten saadaan toiminta mahdollisimman nopeasti normaaliksi. Opiskelun edetessä juuri tämä kohta onkin alkanut itseäni kovasti kiinnostamaan.

Tämän projektin aikana omakin ajattelu on muuttunut. Koska olen ollut suurimman osan työhistoriastani työskennellyt julkisen sektorin palveluksessa, olin katsonut aikaisemmin monia asioita julkisen sektorin työntekijän näkökulmasta. Esimerkiksi pelastustoimen työntekijän roolista oli vaikea ymmärtää, minkälaisia vaikutuksia vaikkapa tulipalolla jollekin organisaatiolle tai yritykselle oikeasti voi olla. Vaikutukset eivät rajoitu tulipalosta aiheutuneisiin vahinkoihin, vaan ne voivat olla paljon laajemmat. Tämän opiskelun myötä on oma ajatteluni muuttunut ja pystyn mielestäni katsomaan ja ymmärtämään koko työmarkkinakenttää paljon laajemmin. Monet tässä työssä käytetyt käsitteetkin näyttäytyvät minulle nykyään aivan eri valossa kuin ennen. Aikaisemmin minulla ei ollut kokemusta kriisiviestinnästä, enkä sitä edes käsitteenä juurikaan ollut edes ajatellut. Mutta nykyään viestinnän monet ulottuvuudet ovat alkaneet näyttäytyä ja kiinnostaa ihan eri tavalla kuin aikaisemmin. Erityisesti haluan kiittää kontaktihenkilöitäni HUS-Kiinteistöistä tämän opinnäytetyön osalta. Toivottavasti tästä työstä on jotain hyötyä, että se herättäisi miettimään tätä aihetta tulevaisuutta ajatellen Meilahden sairaala-alueella. Realistisesti ajatellen ei tämän tutkimuksen tuloksena syntynyt toimintamalli mikään ainoa ja oikea totuus tai malli ole, vaan ainoastaan tutkijan näkemys tästä aiheesta kahden ryhmähaastattelun aineiston analyysien perusteella. Jonkun toisen tekemänä erilaisella menetelmällä tuloksista olisi saattanut tulla aivan erilaisia. Mutta onko elämässä yleensäkin missään asiassa lopullisia totuuksia? Tiede ja tekniikka kehittyvät koko ajan ja tulevaisuus näyttäneekin tässäkin, osuinko ollenkaan oikeaan, meninkö aivan harhateille vai onko nurkan takana tulossa jo aivan erilaisia keinoja ja välineitä myös sisäiseen kriisiviestintään. Mutta itselleni tämä oli ainakin arvokas kokemus.

## Lähteet

### Painetut lähteet

- Alestalo, M & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M.(toim.)2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 373–374.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. 2008. The Landscape of Qualitative Research. 3. painos. London: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Huhtala, H.& Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä: yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Juholin, E. 2006. Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & katastrofit käytännön kriisiviestintäopas. Helsinki: Infor.
- Koistinen, M. 2011. Tilannetietoisuus ja tilannekuva operatiivisessa liikenteenhallinnassa. Aalto-yliopisto. Espoo. Diplomityö.
- Kortetjärvi- Nurmi, S., Kuronen, M- J. & Ollikainen, M. 2011. Yrityksen viestintä. 5. - 7. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Kuula, A.2006. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Helsinki: Edita Prima.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampere: Gaudeamus.
- Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Vaasa: Ykkös-Offset.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia - sarja 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Parmes, R. (toim.), Frösen, K., Koivukoski, J., Mäkinen, K., Piispanen, M., Ristaniemi, J., Söder, J. 2007. Varautumisen käsikirja. Tallinna: AS Pakett.
- Pietilä, I. 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M.(toim.)2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 212–213.
- Puolustusministeriö 2010. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Helsinki: Vammalan kirjapaino.
- Puolustusneuvosto 1999. Varautuminen yhteiskunnan häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin. Helsinki: Edita.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M.(toim.)2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 425.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M.(toim.)2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Seeck, H. 2009. Kriisijohtamisen anti työyhteisökriiseihin. Teoksessa Nokian vesikriisin johtoryhmätyöskentely: jälkibyrokraattisen toimintamallin anti. Tampere: Juvenes Print, 6.

Seeck, H., Lavento, H. & Hakala, S. Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesikriisi. Suomen kuntaliitto. Acta nro 206, 71–72.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009: 3. Edistämme potilasturvallisuutta yhdessä. Suomalainen potilasturvallisuusstrategia 2009–2013. 2. uudistettu painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011: 15. Riskienhallinta ja turvallisuussuunnittelu. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon johdolle ja turvallisuusasiantuntijoille. Helsinki: Juvenes Print.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Svensson, P-G. & Starrin, B. 1996. Kvalitativa studier I teori och praktik. Lund: Studentlitteratur.

Taylor, G. 2010. Integrating quantitative and qualitative methods in research. 3. Edition. Lanham: University Press of America.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Turvallisuus- ja puolustusasiain sihteeristö 2012. Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta kunnassa. Helsinki: Erweko.

#### Sähköiset lähteet

Finanssivalvonta 2005. Standardi 4.4b. Operatiivisten riskien hallinta. Määräykset ja ohjeet. Viitattu 5.3.2014.

[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Rahoitussektori/4\\_Vakavaraisuus\\_ja\\_riskien\\_hallinta/Documents/4.4b.std4.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Rahoitussektori/4_Vakavaraisuus_ja_riskien_hallinta/Documents/4.4b.std4.pdf)

Ekholm, K & Koskinen, P. Riskienhallinta ja turvallisuussuunnittelu HUS- kuntayhtymässä. Vantaan valmiusseminaari 31.5. 2012. Viitattu 5.3.2014.

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5586393&name=DLFE-20547.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5586393&name=DLFE-20547.pdf)

HUS 2013. Kotisivut. Viitattu 6.1.2013. <http://www.hus.fi/Sivut/default.aspx>

HUS- Kiinteistöt Oy. Kotisivut. Viitattu 2.12. 2014. <http://hus-kiinteistot.fi/meilahden-alue>

Museovirasto 2009. Viitattu 3.2.2014.

[http://www.rky.fi/read/asp/r\\_kohde\\_det.aspx?KOHDE\\_ID=4656](http://www.rky.fi/read/asp/r_kohde_det.aspx?KOHDE_ID=4656)

Opetushallitus 2012. Opetustoimen turvallisuusopas. Kriisiviestintä. Viitattu 20.11.2014.  
[http://www.oph.fi/opetustoimen\\_turvallisuusopas/turvallisuuden\\_edistaminen/viestinta/kriisiviestinta](http://www.oph.fi/opetustoimen_turvallisuusopas/turvallisuuden_edistaminen/viestinta/kriisiviestinta)

Sisäministeriö 2014. Kokonaisturvallisuus. Viitattu 5.12.2014.  
<http://www.pelastustoimi.fi/turvatiea/ehkaise-palon-syttyminen/kokonaisturvallis>

Sisäasiainministeriön julkaisut 8/ 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Helsinki. Viitattu 22.11.2014. <http://matkailu.luc.fi/loader.aspx?id=81263310-e5d9-4a04-b850-cd49122a6110>

Työsuojeluhallinto 2014. Riskien arviointi. Viitattu 1.3.2014.

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/riskienarviointi>

Työturvallisuuskeskus TTK 2014. Vaaratekijöiden tunnistaminen ja riskien arviointi. Viitattu 1.3.2014.

[http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/vaaratekijoiden\\_tunnistaminen\\_ja\\_riskien\\_arviointi](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/vaaratekijoiden_tunnistaminen_ja_riskien_arviointi)

Ulkoasiainministeriön viestintäsuunnitelma. Julkistettu 31.3.2011, Käytännön ohjeita onnistuneeseen viestintään.

Viitattu 13.12.2014. <http://www.formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=101614>

Valtioneuvoston kanslia 2013. Valtionhallinnon viestintä häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Helsinki: Valtioneuvoston kanslian määräykset, ohjeet ja suositukset 1/2013.

Viitattu 8.1.2014. <http://vnk.fi/julkaisukansio/2013/m01-krivo-m0>

Valtioneuvoston kanslia 2007. Valtionhallinnon viestintä kriisitilanteissa ja poikkeusoloissa. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 15/2007. Viitattu 8.1.2014.

<http://vnk.fi/julkaisukansio/2007/j15-kriisiviestin>

#### Julkaisemattomat lähteet

Lindström, V. 2014. HUS- kiinteistöjen/ turvapalveluiden turvallisuusasiantuntijan haastatteluja ja sähköpostikeskustelua 1. 10.2013- 27.3. 2014 välisenä aikana.

## Kuvat

Kuva 1: Meilahden sairaala- alue.....	26
---------------------------------------	----

## Kuviot

Kuvio 1: Analyysin vaiheet .....	41
Kuvio 2 : Ehdotus sisäisen kriisiviestinnän järjestämiseksi Meilahden sairaala- alueella ...	59



## Taulukot

Taulukko 1: Meilahden sairaala- alueen kiinteistökohtaiset viesti- ja tiedotusjärjestelmät.30

## Liitteet

Saatekirje ..... 75

Teemahaastattelun runko.....76

Liite 1: Saatekirje

Saatekirje

## Kutsu ryhmähaastatteluun

### Arvoisa turvallisuus, viestintä tai -terveydenhuoltoalan ammattilainen

Olen tekemässä opinnäytetyötä Laurean ammattikorkeakoulun koulutusohjelmassa: Terveystieteiden edistämisen koulutusohjelma. Kriisi- ja erityistilanteiden johtaminen, YAMK. Opinnäytetyö toteutetaan Helsingin- ja uudenmaan sairaanhoitopiirille ja HUS:n puolelta vastuuhenkilönä toimii turvallisuuspäällikkö Aaro Toivonen HUS- Kiinteistöt Oy:stä. Opinnäytetyöhön on haettu lupa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa sisäistä kriisiviestintää normaaliolojen häiriötilanteissa Meilahden sairaala-alueella. Tavoitteena on selvittää millainen on hyvä toimintamalli Meilahden sairaala-alueella normaaliolojen häiriötilanteissa sisäisenkriisiviestinnän järjestämiseksi ja mitä kehittämistä sisäisessä kriisiviestinnässä on? Aineisto on tarkoitus kerätä teemahaastattelulla ja toteutustapana käytetään kahta ryhmähaastattelua, joissa toisessa on viestintä- ja turvallisuusalan henkilöstöä ja toisessa osastonhoitajia tai vastaavassa asemassa olevia henkilöitä eri Meilahden sairaala-alueen sairaalarakennuksista.

Haastateltavilta odotetaan avointa mieltä, vapaaehtoisuutta ja eduksi on, jos osallistujalla on aiempaa tietoa tai kokemusta kriisiviestinnästä. Haastattelut toteutetaan työajalla myöhemmin ilmoitettavassa osoitteessa Meilahden sairaala-alueella. Haastattelutapahtumaan on hyvä varata kaikkineen n. 1 tunti aikaa. Haastattelut nauhoitetaan ja sen aikana tehdään muistiinpanoja. Haastattelusta on oikeus kieltäytyä ja haastattelun voi keskeyttää milloin tahansa. Haastattelussa saadut tiedot ovat luottamuksellisia ja opinnäytetyön tekijä varmistaa, että haastateltavan anonymiteetti ei vaarannu. Kaikki haastatteluihin liittyvä materiaali säilytetään asianmukaisesti ja hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Haastatteluiden ajankohdista sopisin mielelläni kanssanne joko puhelimitse tai sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin,

Janne Vuorela  
Puh: 044- 7530303  
Sähköposti: [Janne.Vuorela@student.laurea.fi](mailto:Janne.Vuorela@student.laurea.fi)

## Liite 2 Teemahaastattelun runko

### Teemahaastattelun runko

#### TEEMAHAASTATTELU

- Varautuminen ja riskit
- Tilannekuva ja tilannetietoisuus
- Kriisiviestintä ja normaaliolojen häiriötilanne
  - Mitä tarkoitetaan
  - Mitä on sisäinen kriisiviestintä?
- Nykyinen sisäisen kriisiviestinnän toimintamalli Meilahden sairaala-alueella normaaliolojen häiriötilanteessa?
  - Miten on organisoitu?
  - Milloin pitää viestiä?
  - Mikä taho käynnistää?
  - Millä välineillä hoidetaan erilaisissa tilanteissa?
- Sisäinen kriisiviestintä tulevaisuudessa Meilahden sairaala- alueella
  - Mihin suuntaa toivotaan kehitettävän?
- Konkreettisia parannusehdotuksia sisäinen kriisiviestinnän järjestämissä Meilahden sairaala-alueella? Esimerkiksi:
  - Organisointi
  - Päätöksenteko
  - Kriisiviestinnän käynnistäminen
  - Välineet
- Muuta aiheeseen liittyvää?